

DEPÓSITO LEGAL ZU2020000153
*Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa*
ISSN 0041-8811
E-ISSN 2665-0428

Revista de la Universidad del Zulia

**Fundada en 1947
por el Dr. Jesús Enrique Lossada**



Ciencias

Sociales

y Arte

Año 13 N° 38
Septiembre - Diciembre 2022
Tercera Época
Maracaibo-Venezuela

Desempeño y ventaja competitiva: aspectos relacionados con la Pequeña y Mediana Empresa en México

Afonso Vagarecha Cabiço Muibo*
Arturo Martínez de Escobar Fernández**
María del Carmen Sandoval Caraveo***

RESUMEN

Las teorías dominantes en la gestión estratégica consideran que la ventaja competitiva es el desempeño de la empresa, mientras que la oposición afirma que es la capacidad de las empresas para lograr un desempeño superior. Esta última afirma que la ventaja competitiva podría determinar el desempeño de la empresa, pero que muchos otros factores pueden modificar la relación. El propósito de este estudio fue analizar la importancia de la ventaja competitiva y el desempeño empresarial en el contexto de las pequeñas y medianas empresas en México. Se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo a través de una profunda revisión bibliográfica. En el caso mexicano, la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas se ha visto afectada negativamente por la falta de acceso a financiamiento, fallas administrativas, rezago tecnológico y falta de mano de obra calificada, lo que afecta negativamente su desempeño. Por lo tanto, los resultados de la investigación han demostrado que el capital humano, la innovación, la tecnología de procesos, la planificación estratégica, la productividad, el aseguramiento de la calidad, la gestión de la cadena de suministro y la adaptabilidad juegan un papel crucial en la competitividad y el éxito del sector empresarial estudiado.

PALABRAS CLAVE: Desempeño; ventaja competitiva; competitividad; recursos estratégicos, PyMEs.

* Estudiante de Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0330-0215>. E-mail: amuiibo@gmail.com

** Profesor Investigador. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <https://ORCID.org/0000/0001/5249-5824>. E-mail: arturo.martinez@ujat.mx

*** Profesora Investigadora. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-3032>. E-mail: maria.sandoval@ujat.mx

Recibido: 10/05/2022

Aceptado: 06/07/2022

Performance and Competitive Advantage: Aspects Related to Small and Medium Enterprises in Mexico

ABSTRACT

The dominant theories in strategic management consider that competitive advantage is the performance of the company, while the opposition affirms that it is the ability of companies to achieve superior performance. The latter states that competitive advantage could determine the performance of the company, but that many other factors can modify the relationship. The purpose of this study was to analyze the importance of competitive advantage and business performance in the context of small and medium enterprises in Mexico. Its was carried out from a qualitative approach, with a descriptive scope through an in-depth bibliographic review. In the Mexican case, the competitive advantage of small and medium-sized companies has been negatively affected by the lack of access to financing, administrative failures, technological backwardness and lack of qualified labor, which negatively affects their performance. Therefore, research results have shown that human capital, innovation, process technology, strategic planning, productivity, quality assurance, supply chain management, and adaptability play a role. crucial in the competitiveness and success of the studied business sector.

KEYWORDS: Performance; competitive advantage; competitiveness; strategic resources; SMEs.

Introducción

El crecimiento y desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas en los últimos años ha sido evidente. Este sector empresarial juega un papel fundamental en la promoción del crecimiento económico en los países en desarrollo (Manzoor et al., 2019), representan la mayoría de las empresas a nivel mundial y contribuyen de manera significativa a la creación de empleo y al desarrollo de la economía mundial (The World Bank, 2021).

Debido a la importancia que representan las PyMEs (empresas con 200 empleados o menos) para diversas economías, Bayraktar y Algan (2019) señalan que los gobiernos de diferentes países buscan promover y apoyar su expansión a través de estrategias de desarrollo. Las PyMEs enfrentan una intensa competencia debido a la existencia de Tratados de Libre Comercio (TLC) (Sinaga y Gallena, 2018); por lo tanto, este sector empresarial debe ser estrictamente monitoreado para eliminar los obstáculos existentes que afectan su crecimiento

en el mercado y hacerlos más competitivos, por lo que obtener una ventaja competitiva les dará mejores oportunidades para llevar a cabo su actividad de manera continua.

Arellano-Díaz (2017) argumentan que una empresa obtiene ventaja competitiva cuando hace algo diferente como parte de su proceso o servicio tradicional, lo que le da un beneficio extraordinario sobre otros competidores. Por lo tanto, se puede obtener una ventaja competitiva al realizar la cadena de tareas estratégicas fundamentales (producción, marketing, ventas, servicio, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y tareas de aprovisionamiento) de forma económica o diferente a la competencia. En un mercado turbulento, las empresas se vinculan con múltiples socios con la esperanza de obtener una ventaja a largo plazo, lo que puede conducir a un desempeño superior (Koch y Windsperger, 2017). Sin embargo, no todas las conexiones facilitan la supervivencia de las pequeñas empresas recién establecidas; Solo unos pocos vínculos específicos ayudan a las empresas a sobrevivir (Acheampong et al., 2017).

Gestionar su desempeño puede ser uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las PyMEs, en particular con respecto a su supervivencia y ventaja competitiva. Las entidades comerciales no solo se centran en los aspectos financieros, sino que también deben centrarse en el desarrollo y la preparación, la capacidad de aprender, la innovación y el uso de la información. Además, deben mejorar continuamente los vínculos con clientes y proveedores. En este contexto, es importante centrarse en la gestión empresarial y la medición del desempeño (Dobrovic et al., 2018). La cuestión de cómo medir y gestionar el desempeño es objeto de continuas discusiones por parte de expertos que buscan una solución sobre cómo crear una herramienta de gestión que mejore y evalúe continuamente el desempeño de los procesos de negocio (Illmeyer et al., 2017; Monni et al., 2017). El proceso de medición del desempeño empresarial está influenciado actualmente por dos puntos de vista básicos sobre cómo debe operar una empresa. El primero, se centra en el aspecto financiero: la inversión financiera del propietario que espera un retorno de la inversión y un aumento en el valor de la empresa, y el segundo ve a las empresas como un sistema socioeconómico, es decir, una red compleja de relaciones internas y externas, que debe equilibrarse cuidadosamente (Dobrovic et al., 2018).

El propósito de este estudio fue analizar la importancia de la ventaja competitiva y el desempeño empresarial en el contexto de las PyMEs en México. Se realizó desde un enfoque

cuantitativo, con un alcance descriptivo a través de una revisión bibliográfica en profundidad. El artículo consta de cuatro secciones. La primera sección presenta una revisión de la literatura. En la segunda sección se analiza el método de investigación. La tercera sección presenta los resultados de la investigación. La última sección se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el caso mexicano, la ventaja competitiva de las PyMEs se ha visto afectada negativamente por la falta de acceso al financiamiento, las fallas administrativas, el rezago tecnológico y la falta de mano de obra calificada, lo cual afecta negativamente su desempeño. Por tanto, los resultados de la investigación han demostrado que el capital humano, la innovación, la tecnología de procesos, la planificación estratégica, la productividad, la garantía de calidad, la gestión de la cadena de suministro y la adaptabilidad desempeñan un papel crucial en la competitividad y el éxito del sector empresarial estudiado.

I. Marco Teórico

I.1. Definición de PyMEs

Las PyMEs representan alrededor del 95% de todas las empresas, según la definición particular utilizada y la jurisdicción (Lee et al., 2017; Yoshino y Taghizadeh-Hesary, 2018), y en los países en desarrollo, las “micro” empresas por sí solas representan alrededor del 81% de este sector de actividad comercial (World Trade Organization (WTO), 2016). La Agencia Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y el *International Financial Cooperation* (IFC) utilizan una definición estándar común, según la cual una entidad califica como “micro, pequeña o mediana empresa si cumple dos de los tres criterios de la definición de PyMEs de IFC (empleados, activos y ventas), o si el préstamo se encuentra dentro del valor aproximado del tamaño del préstamo de las PyMEs correspondiente” (The World Bank, 2019:35). De acuerdo con el DOF (2017) la clasificación para las PyMEs en México se realiza según los criterios presentados en la tabla 1.

Fischer y Espejo (2016) argumentan que las PyMEs son entidades empíricas, financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño. En su opinión, estas empresas, tanto en México como en América Latina, tienen las siguientes características: (1) muchos de sus titulares están registrados como personas físicas y no como personas jurídicas, (2) las ventas anuales medias se

ubicar en 35.000 dólares, y (3) sus principales retos están relacionados con la expansión del negocio.

Tabla 1 : Clasificación de las PyMEs en México

Tipo	Sector Económico	Rango de Trabajadores	Ventas Anuales (mdp)	Tope máximo combinado*(mdp)
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30		\$93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100		
	Servicios	De 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
	Industria	De 51 hasta 250		\$250

Nota. Tope máximo combinado=(trabajadores)*10% +(ventas anuales)*90%. Mdp=millones de pesos. DOF (2017).

La mayoría de los gobiernos, es decir, las economías de renta alta y media definen a las PyMEs como empresas que emplean hasta 249 personas. Se dividen a su vez en pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados) y medianas empresas (de 50 a 249 empleados) (OECD, 2021). Teniendo en cuenta lo anterior, las PyMEs podrían considerarse empresas independientes, no subsidiarias, que emplean a menos de un trabajador, su clasificación es muy amplia, es decir, difiere de un país a otro.

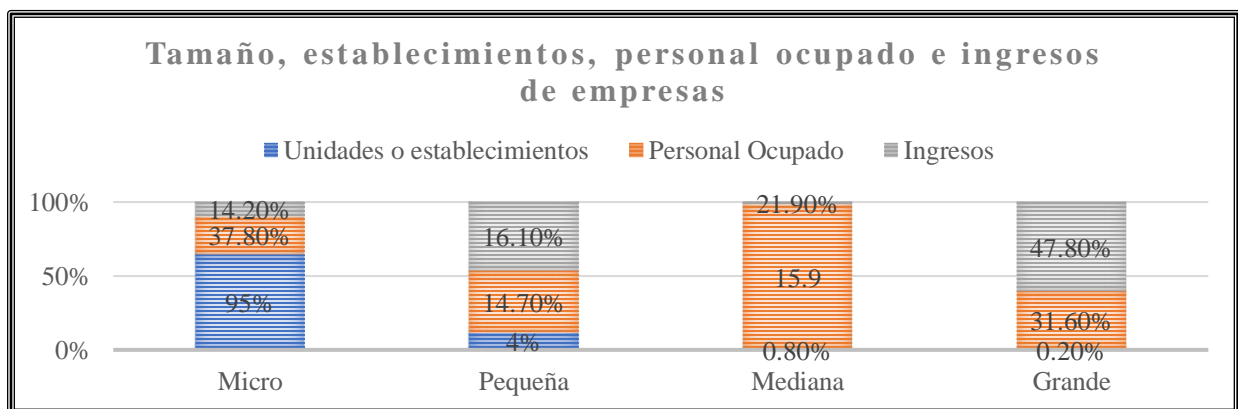
1.2. Impacto del desempeño de las PyMEs en la economía

La investigación sobre las PyMEs ha crecido en la última década debido a la contribución fundamental de este sector al desempeño general de la economía; entre el 90 y el 99% de las empresas de todo el mundo se clasifican como pequeñas, de las cuales la mayoría son microempresas. Las prácticas empresariales emergentes, como la producción flexible, la reducción de tamaño, la subcontratación y las franquicias, apoyan la tendencia hacia este sector empresarial y, como resultado, asumen un papel cada vez más decisivo en la estabilidad, la creación de empleo y el desarrollo económico de una nación (Akopova et al., 2017).

Especialmente entre las economías emergentes, las PyMEs no solo emplean a muchas personas, sino que también son una importante fuente de creación de empleo. Por lo tanto, en lo que respecta al sector laboral, su contribución es de aproximadamente el 89% del empleo total del sector privado en la región de Asia Oriental y el Pacífico; 69% en la región de Europa y Asia Central; 62% en la región de América Latina y el Caribe; 73% en la región de Medio Oriente y África del Norte; 53% en la región de América del Norte; 85% en la región de Asia Meridional; y 64% en la región de África subsahariana (IFC, 2019).

En el caso de México, existen alrededor de 4.2 millones de PyMEs, de las cuales el 4% son pequeñas y el 0,8% son medianas. Aportan aproximadamente el 52% del producto interior bruto (PIB) y producen el 70% del empleo formal, lo que representa un hilo conductor para la economía. Del total de ingresos generados en 2019 por este sector en México, 16.1% fueron producidos por pequeñas y 21.9% por medianas empresas (INEGI, 2020). Además, el incremento acumulado en el número de entidades económicas y de personal ocupado en este sector empresarial entre 2014-2019 ha sido del 25,2% y del 12,9% respectivamente (BBVA, 2020). Las PyMEs adquieren especial preponderancia en el segmento del comercio, donde suponen el 67,2% del valor añadido mayorista y el 55,1% del valor minorista. La figura 1 ilustra su preponderancia en la economía mexicana.

Figura 1: Establecimientos, Personal Ocupado e Ingresos Según Tipo de Empresas



Nota. Adaptado con datos del INEGI (2020:2-3).

Aunque las PyMEs juegan un papel destacado en la resolución de problemas en diferentes economías; los retos y las limitaciones en cuanto al acceso a las fuentes formales de financiación

(Yoshino y Taghizadeh-Hesary, 2018), la falta de personal cualificado, el uso limitado de las tecnologías modernas (Hulla et al., 2021), las habilidades de gestión, las infraestructuras inadecuadas (Agwu y Emeti, 2014) o la competencia del sector informal, afectan a sus actividades y, por tanto, a su desempeño (Cusmano et al., 2018).

1.3. La importancia del desempeño de las PyMEs

El resultado obtenido de la interacción con el entorno interno y externo de una empresa se considera como el desempeño de la organización (Ahmed, 2018). Así, el concepto comprende tres aspectos: (1) desempeño del individuo dentro de sus unidades organizacionales especializadas; (2) desempeño de las unidades organizacionales dentro del marco integral de políticas de una organización; y (3) *performance* empresarial en el marco del entorno económico, cultural y social.

Para el caso específico de las PyMEs, el desempeño está relacionado con sus actividades comerciales (Kotane y Kuzmina-Merlino, 2017). Se puede medir a través de diversos indicadores y, teniendo en cuenta el estudio de Gopang et al. (2017) se destacan los siguientes: reputación, productividad, satisfacción de los empleados; beneficios; ventas, entrega oportuna de pedidos, capital de trabajo suficiente, eficiencia de las operaciones de producción, calidad del producto, logro de objetivos, número de clientes, facilidad de supervisión, reducción de costos de producto y diversificación de producto.

Por otra parte, Hongbo et al. (2019) destacan que el desempeño es el principal interés de cualquier propietario o gestor de una PyME, por lo que deben asegurarse de que los tres niveles de gestión funcionan correctamente. Además, el desempeño general de la empresa dependerá de la efectividad administrativa que se aplique a los tres niveles de gestión, a saber: estratégico, técnico y operativo. Por lo tanto, el control efectivo en los tres niveles de gestión tendrá un impacto positivo en el desempeño comercial, organizacional y financiero.

Las empresas con buen desempeño son la prioridad de los inversores potenciales ya que aumenta la oportunidad de penetrar en diferentes mercados, para el caso de las PyMEs este se refleja en la expansión de la economía (Sinaga y Gallena, 2018). Por otra parte, Daengs GS et al. (2019) creen que la medición del desempeño en la empresa tiene diferentes beneficios tales como: (1) mejorar la satisfacción del cliente, (2) impacto en la reputación corporativa y (3)

conocimiento o habilidad organizacional; Estos autores también argumentan que medir el desempeño en las organizaciones es importante porque los gerentes necesitan comprender qué factores contribuyen a un desempeño alto o bajo.

1.4. Diferentes teorías de la ventaja competitiva

La literatura sobre administración de empresas muestra la enorme influencia de la visión empresarial basada en recursos (VBR) en el campo de la gestión estratégica. De hecho, algunos académicos sostienen que hoy en día, la VBR es quizás el marco más influyente para comprender la gestión estratégica y, a pesar de la sofisticación teórica y la validación empírica, la teoría continúa sometiéndose a un perfeccionamiento adicional (Freeman et al., 2021). A menudo se señala que la gestión estratégica es importante sobre todo para las grandes empresas y que los directivos de las PyMEs no prestan suficiente atención a esta actividad. Por lo tanto, es importante que las PyMEs se centren en la gestión estratégica; lo que les ayudará a obtener una ventaja competitiva (Makadok et al., 2018).

Işoraité (2018) sostiene que la ventaja competitiva está representada por la significativa superioridad que tiene una empresa sobre sus competidores debido a la asignación de costos y cuyos resultados operativos dependen de la estrategia de posicionamiento. En realidad, la estrategia se enfoca en la conducta competitiva de las organizaciones, específicamente, determinando los elementos de ventaja competitiva y su capacidad para producir retornos excepcionales. La determinación de estos elementos y cómo podrían utilizarse en las empresas para lograr el éxito ha conducido al desarrollo de diversos modelos de análisis de ventajas competitivas (Reynoso, 2017).

Por otro lado, Sołoducho-Pelc y Sulich (2020) argumentan que la teoría VBR llama la atención sobre la necesidad de adquirir y desarrollar recursos, transformarlos continuamente y utilizarlos en procesos innovadores para crear nuevos productos y servicios. Entonces, una organización debería seguir esa estrategia debido a la amenaza de la competencia. La construcción de una estrategia competitiva basada en recursos excepcionales requiere mucho dinero para adquirir recursos y utilizarlos de manera eficaz. Otro grupo de académicos se centró en examinar recursos específicos que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles y, los primeros investigadores simplemente clasificaron los recursos de las empresas en tres categorías:

físicos, monetarios y humanos (Ansoff, 1968). Estos evolucionaron hacia descripciones más detalladas de los recursos organizacionales (habilidades y conocimientos) y la tecnología (conocimientos técnicos) (Hofer y Schendel, 1978). Amit y Schoemaker (1993) propusieron una taxonomía alternativa que involucra recursos y capacidades físicas, humanos y tecnológicos. Choonwoo Lee et al. (2001) defendieron una distinción entre recursos a nivel individual y a nivel de empresa. Miller y Shamsie (1996) clasificaron los recursos en dos categorías: basados en la propiedad y basados en el conocimiento. Posteriormente, Barney y Wright (1998) añaden elementos vinculados con la gestión de recursos humanos a esta lista de recursos adicionales de una empresa y estos pueden ser tangibles o intangibles. A través de la doctrina empresarial de recursos y capacidades Wernerfelt (1984) analizó que los recursos pueden estar vinculados de forma semipermanente a la empresa.

Los recursos corporativos “incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos comerciales, información y conocimiento, entre otros” gestionados a nivel empresarial que faciliten la delimitación y ejecución de estrategias que mejoren la eficiencia y eficacia. En el lenguaje del análisis estratégico tradicional, representan activos que se pueden utilizar para diseñar e implementar estrategias empresariales (Barney, 1991:101). En última instancia, las empresas que son capaces de aprovechar los recursos para implementar una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial (Barney, 1991) pueden conseguir una ventaja competitiva. Los dueños de negocios y los *stakeholders* (gerentes, empleados, clientes, proveedores, socios y gobierno) esperan que la empresa brinde los máximos beneficios a largo plazo, es decir, esperan que el negocio sobreviva, sea competitivo y crezca aprovechando las diferentes oportunidades comerciales (Tobing et al., 2021). Corroborando con los autores anteriores, Abdulwase et al. (2020) argumentan que las empresas deben adquirir y mantener una ventaja competitiva sostenible.

Desde la perspectiva de Porter (1985) la ventaja competitiva puede considerarse uno de los principales objetivos de la estrategia empresarial. En términos más abstractos, Akbar y Todorov (2018) consideran que una organización obtiene una ventaja competitiva si logra generar más valor económico que la competencia. Los argumentos de Porter (1985) reflejan

debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) en el marco para evaluar la ventaja competitiva. Los factores que las empresas deben gestionar para asegurar su contribución y supervivencia son coherentes con su ventaja competitiva (Mukerjee, 2016). Así, las estrategias permiten a las organizaciones sacar ventaja competitiva a partir de tres bases diferentes (liderazgo en costos, diferenciación y nicho) (Porter, 1985); estas bases se denominan estrategias genéricas.

Como afirman Palacios-Marqués et al. (2019) la capacidad distintiva se entiende como una actividad que puede crear valor y es necesaria para crear una ventaja competitiva en una empresa; el término fue acuñado con el objetivo de determinar las capacidades estratégicas fundamentales de una organización. Las competencias básicas y la competencia distintiva son dos factores principales que inducen a las PyMEs a tener una ventaja competitiva. Las competencias básicas definen la forma en que opera una empresa, incluido qué tan bien se logran sus objetivos estratégicos (Ceglinski, 2020), y este concepto es producto de los recursos intangibles, especialmente el conocimiento y las habilidades empresariales. Por tanto, para las PyMEs la ventaja competitiva es importante. Solo las empresas con habilidades de desempeño superior reciben capacidades básicas, mientras que otras deben adquirirlas para hacer frente a la competencia. No todas las empresas logran ser competitivas y, en consecuencia, es importante que los pequeños negocios encuentren la manera de obtener, mantener e incrementar su competitividad para vencer a los rivales (Cyril et al., 2019).

Desde una perspectiva teórica, la capacidad de absorción examina cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible en términos de capacidades de aprendizaje y se centra en los recursos externos en lugar de contradecir las teorías basadas en recursos (Kong y Suntrayuth, 2021). A través de su aportación a la “teoría instrumental de las partes interesadas”, Jones et al. (2018) han llegado a la conclusión de que las empresas que tienen éxito en el desarrollo de una capacidad para comprometerse estrechamente con otras partes interesadas pueden disfrutar de una ventaja competitiva sostenible porque es probable que tales capacidades sean raras y muy difíciles de imitar, incluso en contextos en los que son más ventajosas. La capacidad dinámica es una teoría de la ventaja competitiva en entornos que cambian rápidamente. Esta teoría se reconcilia con las anteriores mostrando cómo las

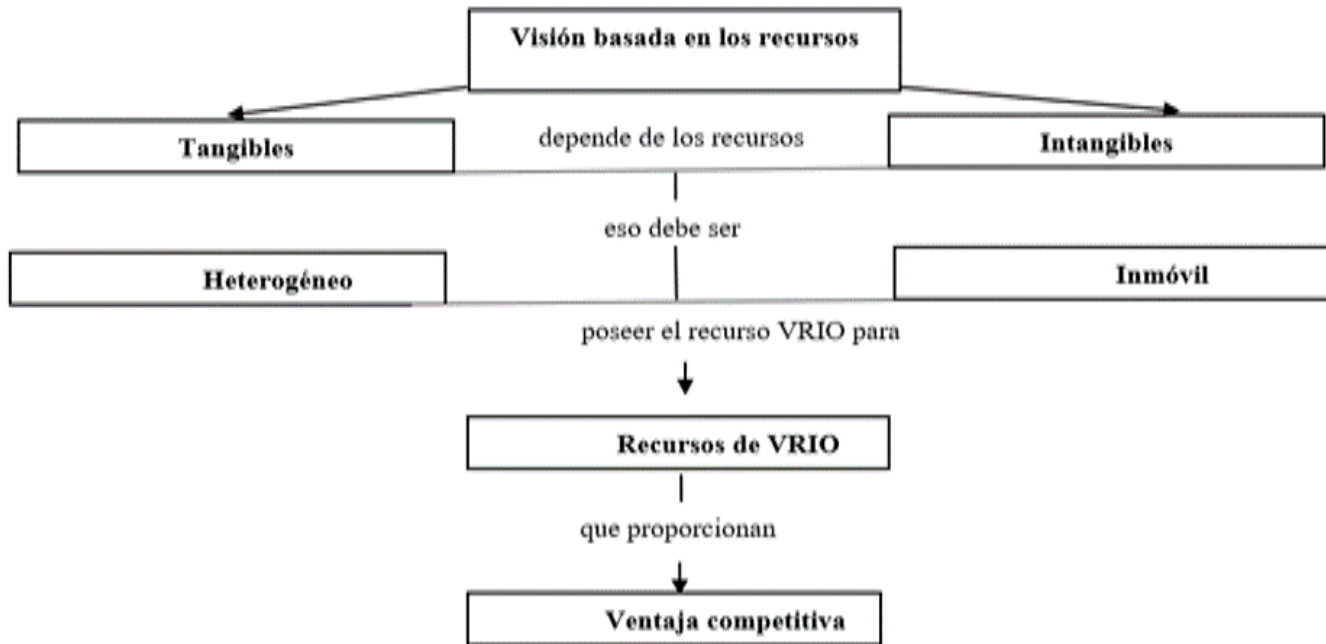
explicaciones basadas en las posiciones de mercado, los recursos de las empresas y la destrucción creativa *schumpeteriana* se informan y complementan mutuamente (Denrell y Powell, 2016). En su contribución, los autores muestran cómo las capacidades dinámicas se combinan con otros enfoques para explicar la ventaja competitiva en diferentes contextos de la industria.

1.5. Fuentes de ventaja competitiva

La empresa que formula e implementa una estrategia que conduce a un desempeño superior en relación con otros competidores en la misma industria o el promedio de la industria tiene una ventaja competitiva (Hitt et al., 2016). La evaluación de la competitividad de las PyMEs debe ser considerada en la interacción más amplia o colocándola en la constante turbulencia del entorno empresarial y considerando la capacidad de acceso a fuentes de capital y sus capacidades internas (Zainudin et al., 2018). Algunos investigadores proporcionan diferentes aspectos de los roles gerenciales, como Mintzberg, quien ha clasificado los roles gerenciales en tres clases principales: roles interpersonales, informativos y decisorios que a su vez se ramifican en otros diez roles gerenciales (Darkazanli, 2021). La herramienta de análisis DAFO se desarrolló en la década de 1960, es un instrumento de evaluación estratégica para recopilar y organizar la información imprescindible para evaluar los elementos positivos (fortalezas, oportunidades) y negativos (debilidades, amenazas) de una estrategia, proyecto, modelo de negocio, empresa o industria (Price, 2017). El análisis DAFO tiene de gran significación para las PyMEs porque les ayuda a identificar sus competencias distintivas. La VBR postula que una organización puede verse como la suma de sus recursos valiosos, raros, no imitables y no sustituibles, que son cruciales para su capacidad de ganar una ventaja competitiva (Barney, 1991).

Los recursos tangibles e intangibles se pueden agrupar en varias subcategorías. Uno de ellos fue presentado por primera vez por (Barney, 1991), e incluía recursos físicos, de capital humano y de capital organizacional. La VBR señala que la ventaja competitiva sólo se da cuando existen diferencias entre los recursos y su inactividad (Barney, 1991). Por lo tanto, si los recursos no son completamente móviles, es posible crear una ventaja competitiva sostenida.

Figura 2: Modelo VBR y Ventaja Competitiva



Nota. Adaptado de Smętek et al. (2019).

Para que el recurso proporcione un desempeño sostenible y deseable, se deben cumplir los criterios del marco VRIO (valioso, raro, *inimitabilidad* imperfecta, organización para capturar valor). Por lo tanto, el marco VRIO puede ser una herramienta de análisis estratégico crucial que descubre recursos y capacidades que brindan a las organizaciones una ventaja competitiva a largo plazo (Smętek et al., 2019). Algunas empresas tienen activos tangibles entretanto otras tienen activos intangibles sólidos; ambas tienen un fuerte impacto en la creación de una ventaja competitiva sostenible, además, los activos financieros, físicos, tecnológicos son grandes recursos para las PyMEs y no son difíciles de identificar (Ngige, 2017). Entre varias metodologías para clasificar los recursos empresariales, Hitt et al. (2016) los divide en dos categorías: tangibles e intangibles.

Tabla 2: Clasificación de Recursos Empresariales

Recursos tangibles	Recursos intangibles
	Humano
Financiero	Experiencia y capacidades de los empleados
Cuenta de efectivo de la empresa y efectivo en caja	Confianza
Capacidad de la empresa para obtener capital	Habilidades directivas
Capacidad de endeudamiento de la empresa	Prácticas y procedimientos
Físico	La innovación y la creatividad
Plan e instalaciones modernas	Habilidades técnicas y científicas
Ubicaciones de fabricación favorables	Capacidades de innovación
Maquinaria y equipo de última generación	
Tecnológico	Reputación
Comercio y procesos de producción innovadores	Reputación con los clientes
Organizacional	Reputación con proveedores
Procesos de planificación estratégica	Nombre de la marca
Excelentes sistemas de evaluación y control	

Nota. Adaptado de Hitt et al. (2016:86).

Según Cote (2020) existen algunas fuentes de ventaja competitiva en las organizaciones a destacar: diferenciación de atributos de producto, disposición de los clientes a pagar, discriminación de precios, precios combinados y capital humano. La capacidad de una microempresa para convertirse en una mediana empresa y eventualmente en una gran empresa depende de cómo se utilicen las mejores fuentes de ventaja competitiva. En las contribuciones contemporáneas a la gestión estratégica, se identificaron varias fuentes de ventaja competitiva sustentable que ya están siendo utilizadas por las empresas. Según Saravanan (2017) las fuentes de ventaja competitiva perdurable incluyen liderazgo de bajo costo, calidad, rapidez, focalización en un segmento de mercado específico, innovación, desarrollo de activos humanos, outsourcing, formalización de alianzas estratégicas, creación de organización virtual, gestión del conocimiento y construcción de una organización de aprendizaje.

2. Metodología

El artículo se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo, utilizando como técnica de recolección la revisión documental (Chávez et al., 2020). Los artículos de la muestra se recopilaron mediante una búsqueda detallada en el *Google Search* de acuerdo con procedimientos de investigación comunes. Además, se eligió el procedimiento de búsqueda manual en Google Scholar, EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus, Redalyc, Scielo y Science Direct con base en la revisión de citas en revistas de alto nivel. Estas revistas fueron elegidas porque publican notablemente estudios teóricos o empíricos sobre temas relacionados con el marketing, perspectivas críticas sobre contabilidad, economía, administración, desarrollo tecnológico y cambio socioambiental, gestión del conocimiento, prospectiva tecnológica y cambio social, sostenibilidad y temas transversales.

La investigación se dividió en dos partes: el primer paso sirvió para extraer y analizar los artículos relevantes, y el segundo se dedicó al análisis bibliométrico de los artículos seleccionados. En primer lugar, los artículos extraídos fueron evaluados según los siguientes criterios: (1) búsquedas en bases de datos en inglés, español y portugués, (2) análisis cualitativo, (3) búsqueda manual de otras contribuciones sistemáticas y (4) conjunto de datos de composición. A continuación, se identificaron los artículos relevantes, revisando el contenido de cada uno con la lectura de sus resúmenes para asegurar la coherencia con el propósito de la investigación. En la tercera y última fase, se revisaron todos los artículos seleccionados con el objetivo de resaltar aspectos críticos que serían de utilidad para esta investigación. Luego de eliminar artículos irrelevantes y duplicados, se inició el desarrollo de las secciones dedicadas a la revisión de la literatura.

3. Resultados

La VBR juega un papel importante en ayudar a las PyMEs a encontrar las estrategias adecuadas para su negocio. La ventaja competitiva alienta a las empresas a sostenerse a flote y obtener beneficios. Además, promueve el desempeño organizacional al generar ganancias, desarrollar ventas y aumentar el número de consumidores (Ratnawati et al., 2021). Así lo

corroborar el estudio de Jacob et al. (2021) que han evidenciado que la ventaja competitiva tiene un efecto significativo en el desempeño empresarial de las PyMEs.

En México, recientemente se han realizado algunos estudios sobre ventaja competitiva, competitividad y desempeño empresarial (ver Tabla 3). Los criterios metodológicos de inclusión revelaron 3 estudios realizados en México; 1 en Guanajuato; 2 en el Estado de Aguascalientes; 1 en Baja California, 1 en Lázaro Cárdenas, Michoacán; 1 en el Municipio de Acaxochitlán, México; 1 en Huajuapán de León, Oaxaca; 1 en Tenosique, Tabasco. Los estudios empíricos representan el 36.36% de las referencias y el 63.64% de los no empíricos. La otra parte de la bibliografía utilizada ha servido de apoyo para el desarrollo de las bases teóricas y conceptualizaciones.

Tabla 3 Ventaja Competitiva, Competitividad y Desempeño Empresarial en PyMEs Mexicanas

Tema	Autor(es)	Ubicación	Empírico/no Empírico	Unidad de Muestra
Identificación de ventajas competitivas para las PyMEs mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico	Félix y Cervantes (2022)	México	No empírico	Revisión documental (556 documentos)
Importancia de la ventaja competitiva en PyMEs: Caso Tenosique, Tabasco	Hernández et al. (2021)	Tenosique, Tabasco	No empírico	94 PyMEs
La gestión de la cadena de suministro como factor influyente en la competitividad de las PyMEs del estado de Aguascalientes	Mata-Zamores et al. (2021)	Estado de Aguascalientes	Empírico	296 administradores de PyMEs
La gestión financiera en las MIPYMEs de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, México y su relación con la competitividad	Soberanes et al. (2021)	Hujuapán de León Oaxaca	No empírico	370 MiPyMEs (91% de microempresas, 7.3% de pequeñas y 1.8% de medianas)
El desempeño empresarial de las PyMEs: un análisis de las actividades económicas por sectores y subsectores en Guanajuato, México	Ríos-Manríquez (2021)	Guanajuato, México	Empírico	460 PyMEs

Determinantes de la competitividad en PyMEs Comerciales del municipio de Acaxochitlan, México	Vargas Vega et al. (2020)	Municipio de Acaxochitlan, México	No empírico	37 PyMEs
Los factores internos de las PyMEs y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán)	Jiménez et al. (2019)	Lázaro Cárdenas, Michoacán	Empírico	383 propietarios de PyMEs
La Competitividad de las PyMEs en México: Retos y Oportunidades ante un Mundo Globalizado	Ayala (2018)	México	No empírico	Revisión documental
Competitividad e innovación en pequeñas y medianas empresas del Estado de Aguascalientes	España-Martínez et al. (2018)	Estado de Aguascalientes	No empírico	389 PyMEs
Competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Baja California	Cisneros et al. (2017)	Baja California	Empírico	195 PyMEs
Los factores de la competitividad en las MiPyMEs en México	Galaviz (2017)	México	No empírico	Revisión documental

Nota. Elaboración propia.

Desde un enfoque sistémico a nivel macro, el estudio de Galaviz (2017) enfatizó que la gestión estratégica, los recursos humanos, la innovación, las redes sociales, la tecnología de procesos, la calidad, la seguridad o el estado de derecho son elementos que inciden directamente en el grado de competitividad de las PyMEs mexicanas. Mantener y lograr la competitividad en las PyMEs no es fácil, en este sentido, Jiménez et al (2019) confirmó que elementos internos y externos como planificación estratégica, capital humano e innovación, productividad, sistemas y aseguramiento de la calidad representan los elementos clave del éxito competitivo de las PyMEs del segmento comercial en Lázaro Cárdenas Michoacán. En su estudio sobre PyMEs en el estado de Aguascalientes, Mata-Zamores et al. (2021) ha evidenciado relación positiva y significativa entre la competitividad y la cadena de gestión de suministro.

La investigación de Ríos-Manríquez (2021) identifica los factores que influyen en el desempeño empresarial en los sectores de la construcción, el comercio y los servicios, así como en los subsectores y ramas del sector manufacturero de las PyMEs. Se realizó un análisis estadístico cuantitativo, descriptivo y correlacional, estimando un modelo de regresión lineal por el método de mínimos cuadrados ordinarios. La evidencia empírica reveló que los sectores de la construcción, el comercio y los servicios coinciden en que la rentabilidad, los procesos internos eficientes y el bajo absentismo son los factores que más influyen en el desempeño empresarial. Por otro lado, en los subsectores de manufactura de baja tecnología (minerales, metales, plásticos y caucho; textiles; y cuero y materiales sustitutivos), la calidad del producto es el factor que se considera más relevante para explicar el desempeño de las PyMEs mexicanas. Por otro lado, España-Martínez et al. (2018) en su investigación han demostrado que el éxito competitivo de las PyMEs en el Estado de Aguascalientes está representado principalmente por el desarrollo tecnológico, teniendo entre sus principales actividades innovadoras el desarrollo de tareas organizacionales.

Con base en un enfoque bibliométrico destinado a determinar las ventajas competitivas de las PyMEs mexicanas en los mercados emergentes, los hallazgos de Félix y Cervantes (2022) alientan a las empresas a adoptar perspectivas abiertas en la forma de hacer negocios y muestran la globalización como una amenaza o una oportunidad de crecimiento que las PyMEs pueden aprovechar para convertirla en una ventaja competitiva. Por otra parte, el objetivo de la investigación Hernández et al. (2021) fue examinar los factores que intervienen en la ventaja competitiva de las PyMEs. Con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo correlacional. Los hallazgos muestran limitaciones en la gestión de la ventaja competitiva como resultado de la implementación de estrategias que no tienen relación con la realidad del entorno empresarial. Ayala (2018) ha analizado los retos y oportunidades ante la globalización y su efecto en la competitividad de las PyMEs; los hallazgos indican que la ampliación de la competencia con las grandes empresas, la falta de apoyos gubernamentales, la falta de mano de obra, el entorno de fuerte competencia internacional y la rápida incorporación de la tecnología a los procesos productivos pueden condicionar la competitividad y la ventaja competitiva, y por tanto el desempeño de las PyMEs.

Cisneros et al. (2017) a través de un enfoque interno, agrupa los factores más importantes para la notoriedad competitiva de las PyMEs manufactureras de Baja California en ocho dimensiones: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, mercadeo, contabilidad y finanzas, recursos humanos, sistemas de información y gestión ambiental. Además, Soberanes et al. (2021) en su estudio sobre PyMEs en la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, enfatizó que la dimensión que más pueden contribuir a explicar la competitividad es el nivel de ingresos; Por otro lado, se demuestra que existe una relación entre todos los factores de la gestión financiera y el triunfo competitivo de la firma y que cuanto más pequeña es, más depende de la gestión financiera para alcanzar la competitividad. Asimismo, en el estudio sobre las PyMEs de Acaxochitlán en México, Vargas Vega et al. (2020) han evidenciado un grado medio de competitividad, ya que aún no se ha capitalizado adecuadamente el capital humano en el valor de la organización a raíz de poca o ninguna capacitación formal ofrecida, dada la persistencia de bajos niveles de educación, así, los elementos que reflejan en la competitividad de las PyMEs determinan la importancia de utilizar capital humano. Por lo tanto, se puede observar cómo el capital humano, la innovación, la tecnología de procesos, la planificación estratégica, la productividad, el aseguramiento de la calidad, la administración de la cadena de suministro y la adaptabilidad juegan un papel crucial en el éxito competitivo de las PyMEs mexicanas.

Hoy en día, muchas PyMEs tratan de capturar un desempeño superior a través de la ventaja competitiva, pero algunas tienen éxito y otras fracasan. Flux Financiera (2021) considera las siguientes causas fundamentales del colapso de las PyMEs mexicanas: (1) deficiencias administrativas; (2) mala planificación; (3) rezago tecnológico; (4) falta de acceso a financiamiento; (5) poca o nula formación de los empleados y, (6) conflicto entre accionistas. La mala planificación o implementación está asociada con muchos nuevos empresarios que implementan su idea de negocio y se enfocan en mejorar cada pequeño detalle del diseño y producción del producto. Como resultado, muchos omiten factores críticos como ejecución de procesos operativos. El retraso tecnológico está relacionado con el hecho de que la tecnología no proviene de una sola persona.

El avance tecnológico y el aumento de las inversiones han generado un aumento en el número de PyMEs que buscan utilizar herramientas tecnológicas para mejorar su desempeño y ganar ventaja competitiva (Quelhas, 2019). La tecnología es algo interno de la propia empresa, pero alguien, en colaboración con otros, debe proporcionarla. Esto puede ocurrir cuando los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y aportar sus ideas para mejorar el rendimiento de la organización. En general, las PyMEs en México tienen poca inversión y la producción es manual mediante una combinación de mano de obra asalariada y familiar (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2021). Asimismo, se ven perjudicadas por rezagos en la innovación, que son problemas relacionados con el acceso limitado a la financiación y la carencia de capacidades institucionales para incentivar o fomentar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos, así como la desconfianza en el estado de derecho y el frágil vínculo entre los sectores educativo y productivo (Secretaría de Economía, 2020).

Las PyMEs que no estén orientadas a prácticas de planificación y las herramientas de gestión estratégica adecuadas seguirán estando limitadas por procesos de planificación lentos y engorrosos, tendrán dificultades para competir con otras empresas más ágiles y unificadas que son mucho más expertas en apalancar sus recursos (Eniola y Ektebang, 2014). Además, la falta de personal capacitado y mano de obra calificada es un elemento crucial que influyen en el desempeño de las PyMEs mexicanas (Ayala, 2018). El capital humano juega un papel crucial en el aumento de la productividad y la producción (Kucharčíková et al., 2015); está involucrado en la creación del valor de mercado y también representa la fuente más valiosa de la empresa (Weberová y Ližbetinová, 2016). La inversión en recursos humanos es tan importante para garantizar el progreso de la empresa en un mercado cambiante. Además, las tendencias actuales también subrayan la importancia creciente de la inversión en capital humano como elemento clave para la competitividad y el buen desempeño de la empresa.

En el mundo global de hoy, se ha vuelto cada vez más aprensivo sobre la aplicación del gobierno corporativo (GC) a las PyMEs, impulsado por los roles vitales de desarrollo que desempeña este sector en varios países emergentes y en desarrollo (Bates, 2013). En México, el gobierno y otras agencias de desarrollo empresarial están llevando a cabo algunos esfuerzos para fomentar el cumplimiento del GC en las grandes y empresas de pequeño porte. En este sentido,

ha sido creado por el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, mediante el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), responsable de emitir los Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, así como su actualización y adecuada divulgación (CCE, 2015). El GC para las PyMEs es el “conjunto de reglas, regulaciones y marcos orientados a lograr un desempeño óptimo a través de la implementación de métodos efectivos y apropiados para lograr los objetivos corporativos” (Fotouh, 2021). En otras palabras, el GC es la disciplina o sistema interno que gobierna las relaciones entre “actores clave” o entidades que son fundamentales para el desempeño de la organización. Además, apoya la sustentabilidad a largo plazo y establece responsabilidad y rendición de cuentas.

De acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor (citado por IDC Online, 2021) entre las diversas circunstancias que influyen en la quiebra de alrededor del 70% de las PyMEs mexicanas antes de cumplir cinco años de actividad, se destaca la ausencia de GC como uno de los factores relevantes. Así, a pesar de las mejoras y avances que han experimentado las PyMEs en los últimos años, aún se enfrenta a muchas dificultades y desafíos en cuanto al desempeño empresarial.

Conclusión

Este estudio ha proporcionado una revisión teórica para analizar la importancia de la ventaja competitiva y el desempeño empresarial en el contexto de las PyMEs en México. Los resultados mostraron que la falta de financiamiento, la falta de análisis estratégico, la falla en la gestión, la mala planificación o ejecución, el rezago tecnológico, la falta de personal calificado y el gobierno corporativo son algunas de las razones por las que las PyMEs no logran mantener una ventaja competitiva, lo que afecta negativamente su desempeño. Además, se evidencia que estas empresas son las más predominantes en el país y con mayor relevancia en el sector comercio.

Los hallazgos de la investigación pueden ofrecer algunas implicaciones, tanto teóricas como prácticas. En cuanto a las implicaciones teóricas, añadirán valor al conocimiento y a la comprensión detallada de la importancia del desempeño empresarial como motor de la ventaja competitiva en las PyMEs mexicanas y, en la práctica, servirán como punto de referencia para

ayudar a los empresarios y proporcionar información sobre sus empresas y lo que influye en su desempeño en un entorno competitivo y cambiante.

Las recomendaciones de la investigación se extraen de los resultados, más concretamente de la revisión de la literatura. Se distinguen las siguientes:

- Dado el importante papel que desempeñan las PyMEs en el desarrollo económico de México, el gobierno debe proporcionar más apoyo financiero y crear un entorno propicio para su crecimiento y desarrollo sostenible.

- Un entorno saludable para el desarrollo y el bienestar es uno de los objetivos de México. Las PyMEs deben incorporar los temas de sostenibilidad en sus actividades para lograr la protección del medio ambiente. Por lo tanto, las políticas públicas deben alentar a las empresas a implementar prácticas de mercadotecnia verde de manera eficaz y eficiente.

- Los dueños-gerentes deben desarrollar estrategias que ayuden a incrementar aún más los recursos que ocupan las PyMEs, especialmente los tangibles e intangibles. Dedicando su tiempo y atención a la gestión de sus negocios, ya que esto les ayudaría a comprender la situación actual (financiera y no financiera) y avanzar con cuidado hacia el futuro.

- Las PyMEs deben diseñar estrategias y enfoques que incorporen factores competitivos, objetivos de desempeño empresarial y planes de acción, así como también adoptar características singulares que puedan brindarles una ventaja competitiva en el mercado.

- Los clientes de hoy son muy exigentes y buscan constantemente nuevos productos ante un mercado en constante cambio. Los productos y servicios nuevos o mejorados pueden ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva sobre otras. Por lo tanto, las PyMEs deben tener un conocimiento profundo del mercado y la competencia para desarrollar productos que sean realmente valiosos para los clientes.

Las estrategias competitivas utilizadas por estas empresas difieren de una región a otra y debido a esta situación los resultados no pueden generalizarse. Aunque la investigación sobre las PyMEs en México avanza rápidamente, todavía falta una comprensión teórica de las causas fundamentales de su éxito. Se espera que, con este estudio, más investigadores se interesen en tratar este tema desde otras perspectivas.

Por lo tanto, futuras investigaciones podrían examinar el desempeño y la ventaja competitiva de las PyMEs mexicanas en los mercados internacionales. Otro aspecto que vale la pena investigar es si el impacto del desempeño en la ventaja competitiva varía con el tamaño de la empresa (PyMEs frente a empresas más grandes) o cómo se puede fomentar la sinergia y el intercambio de conocimientos.

Referencias

- Abdulwase, R., Ahmed, F., Nasr, F., Abdulwase, A., Alyousof, A. y Yan, S. (2020). The role of business strategy to create a competitive advantage in the organization. *Open Access Journal of Science*, 4(4), 135-138. DOI: <https://doi.org/10.15406/oajs.2020.04.00162>
- Acheampong, G., Narteh, B. y Rand, J. (2017). Network ties and survival: A study of small commercial poultry farms in Ghana. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(1), 14-24. DOI: <https://doi.org/10.1177/1465750316685337>
- Agwu, M. O. y Emeti, C. I. (2014). Issues, Challenges and Prospects of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Port-Harcourt City. *European Journal of Sustainable Development*, 3(1), 101-114. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n1p101>
- Ahmed, E. E.-D. M. (2018). Organizational Citizenship Behaviors and its Relation with Organizational Performance of Administrative Leaders in Arab Sports Systems. *Journal of American Science*, 14(1), 22-40. <https://doi.org/10.7537/marsjas140118.03>
- Akbar, Y. H. y Todorov, K. (2018). *Strategic Management in Emerging Markets: Aligning Business and Corporate* (2nd Ed.). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781787433557>
- Akopova, E. S., Przhedetskaya, N. V., Taranov, P. V. y Roshchina, L. N. (2017). Marketing Mechanisms for the Development of Transport Infrastructure of Russia and the EU. *European Research Studies*, 20(1), 188-197. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/28976>
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill. <https://delenseper1980.files.wordpress.com/2018/06/1528518399.pdf>
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). La Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(22), 72-83. <https://doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.monol.ago>
- Ayala, V. M. L. (2018). La Competitividad de las PyMes en México: Retos y Oportunidades Ante

un Mundo Globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 5(9), 79-91. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, Spring*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w)

Bates, C. (2013). *Governance in SMEs: Moving beyond red tape*. <http://entrepreneur.co.za>

Bayraktar, M. y Algan, N. (2019). The Importance Of SMEs On World Economies. *International Conference on Eurasian Economies 2019*, 500, 56-61. <https://doi.org/10.36880/c11.02265>

BBVA. (2020). *Las pymes aportan más del 30% del valor agregado y el empleo en México*. BBVA Newsletter. <https://www.bbva.com/es/mx/las-pymes-aportan-mas-del-30-del-valor-agregado-y-el-empleo-en-mexico/>

CCE. (2015). *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (2ª Edición actualizada). <https://conunion.mx/downloads/cce-guia.pdf>

Ceglinski, P. (2020). The Relations between Dynamic Capabilities and Core Competencies on the Case of Polish Companies. *Administrative Sciences*, 10(48), 1-10. <https://doi.org/10.3390/admsci10030048>

Chávez, P. A., Cárdenas, J. C., Maldonado, C. G., Fierro, A. P., Bedoya, S. B., Bastidas, A. E., Lanas, J. G., Rodríguez, M. Z., Guerrero, J. J., Flores, H. A. y Galarza, C. R. (2020). *Actualización en Metodología de la Investigación Científica*. Universidad Tecnológica Indoamérica. <https://www.researchgate.net/publication/349038465> Actualización en metodología de la investigación científica

Cisneros, M. A. I., Torres, L. A. G. y Flores, M. del R. D. (2017). Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Cote, C. (2020). *5 Sources of Competitive Advantage to Drive Growth*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/sources-of-competitive-advantage>

Cusmano, L., Koreen, M. y Pissareva, L. (2018). *2018 OECD Ministerial Conference on SMEs: Key Issues Paper* (No. 7; OECD SME and Entrepreneurship Papers). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90c8823c-en>

Cyril, Y. T., Samuel, A. O., GomamGoyit, M. y Dakung, R. J. (2019). Innovative Service Delivery

and Competitive Advantage of Small Scale Hotels in Nigeria: The Moderating Role of Opportunity Connectedness. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 7(6), 22-42. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0706003>

Daengs GS, A., Kurniasih, N., Reni, A., Istanti, E., Zuhroh, D. y Qomariah, N. (2019). The effect of business sphere on competitive advantage and business performance of SMEs. *Management Science Letters*, 9(8), 1153-1160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.025>

Darkazanli, W. (2021). The Project Manager Role: Management or Managing? *PMO for the Urban Development Department*, 2-9. https://www.researchgate.net/profile/WAel-Darkazanli/publication/349522108_The_Project_Manager_Role_Management_or_Managing/links/6034eaa3299b1cc26e4bf10/The-Project-Manager-Role-Management-or-Managing.pdf

Denrell, J. y Powell, T. C. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions. *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.007>

Dobrovic, J., Lambovska, M., Gallo, P. y Timkova, V. (2018). Non-Financial Indicators and Their Importance in Small and Medium-Sized. *Journal of Competitiveness*, 10(1), 41-55. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.02.03>

DOF. (2017). *Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el Ejercicio Fiscal 2017*. Secretaria de Gobernación. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016

Eniola, A. A. y Ektebang, H. (2014). SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(2), 75-86. <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2014.854>

España-Martínez, N. L., González-Adame, M. y Vivanco-Florido, S. (2018). Competitividad e innovación en pequeñas y medianas empresas del Estado de Aguascalientes. *UANL; FACPYA; VINCULATEGICA*, 427-434. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4_2/9_ESPAÑA_GONZALEZ_VIVANCO.pdf

Félix, J. H. L. y Cervantes, F. J. (2022). Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 36-65. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.02>

Fischer, L. y Espejo, J. (2016). *Mercadotecnia* (5ª Ed.). MacGraw-Hill Educación México. <https://es.lib.mx/book/5867366/blce72>

Flux Financiera. (2021). *6 Razones por las que Fracasan las MiPyME's en México*. Flux Financiera. <https://fluxfinanciera.com/2021/09/24/6-razones-por-las-que-fracasan-las-mipymes-en-mexico/>

Fotouh, H. A.-E. (2021). *Importance of Corporate Governance For SMEs*. Shmapp Social Marketing. <https://shmapp.ca/importance-of-corporate-governance-for-smes/>

Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D. y Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

Galaviz, A. R. (2017). Los Factores de la Competitividad en las MiPyMEs en México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1-12. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/663/838/>

Gopang, M. A., Nebhwani, M., Khatri, A. y Marri, H. B. (2017). An assessment of occupational health and safety measures and performance of SMEs: An empirical investigation. *Safety Science*, 93, 127-133. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.024>

Hernández, J. C., Hernández, S. A., Rodríguez, H. F. P. y Juárez, J. L. H. (2021). Importancia de la ventaja competitiva en PyMes: Caso Tenosique, Tabasco. En *Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19* (pp. 286-305). CEUNE-UNACH. [https://ceune.unach.mx/images/Libros/Transformacion educativa y cultural en la gestion de organizaciones durante el COVID-19.pdf#page=286](https://ceune.unach.mx/images/Libros/Transformacion%20educativa%20y%20cultural%20en%20la%20gestion%20de%20organizaciones%20durante%20el%20COVID-19.pdf#page=286)

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization* (12th Ed). Cengage Learning. <https://bawar.net/data0/books/5ea6b715e53cf/pdf/strategic.pdf>

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West publishing Company. <https://es.b-ok.lat/dl/934499/35fa79>

Hongbo, L., Koffi, A. L., Cybele, D. S. y Fulgence, B. E. (2019). Small Medium Enterprise Growth and Performance: Evidence From Cote D'ivoire. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(10), 1-12. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2019/10/71028.pdf>

Hulla, M., Herstätter, P., Wolf, M. y Ramsauer, C. (2021). Towards digitalization in production in SMEs - A qualitative study of challenges, competencies and requirements for trainings. *Procedia CIRP*, 104, 887-892. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.149>

IDC Online. (2021). *¿Cómo implementar un buen gobierno corporativo en las Pymes?* Corporativo. <https://idconline.mx/corporativo/2021/09/30/como-implementar-un-buen-gobierno-corporativo-en-las-pymes>

IFC. (2019). *Micro, Small and Medium Enterprises - Economic Indicators (MSME-EI)*. [https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/MSME-EI Report FINAL.pdf](https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/MSME-EI%20Report%20FINAL.pdf)

Illmeyer, M., Grosch, D., Kittler, M. y Priess, P. (2017). The impact of financial management on

innovation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Entrepreneurship and Sustainability Center*, 5(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2017.04.003>

INEGI. (2020). *Estadísticas a Propósito del día de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas. Datos Nacionales* (Com. de prensa Núm. 285/20). <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2021). *Contaduría Pública: PyMEs* (N.º 46; 583). <https://www.ccpssp.org.mx/news/20210301164241.pdf>

Işoraitè, M. (2018). The Competitive Advantages Theoretical Aspects. *Ecoforum Journal*, 7(1(14)), 1-6. <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/705>

Jiménez, R. A., Campos, P. C. y Vargas-Hernández, J. G. (2019). Los Factores Internos de las Pymes y su Influencia en la Competitividad (Caso Sector Comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). *Horizontes Empresariales*, 18(2), 4-20. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/3907/3654>

Jones, T. M., Harrison, J. S. y Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>

Koch, T. y Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design*, 6(6), 1-30. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z>

Kong, Y. y Suntrayuth, S. (2021). The Causal Model of Absorptive Capacity, Strategic Flexibility and Innovation Performance on Sustainable Competitive Advantage: An Internationalization Perspective. *Thammasat Review*, 24(1), 214-246. <https://doi.org/10.14456/tureview.2021.10>

Kotane, I. y Kuzmina-Merlino, I. (2017). Analysis of Small and Medium Sized Enterprises' Business Performance Evaluation Practice at Transportation and Storage Services Sector in Latvia. *Procedia Engineering*, 178, 182-191. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.093>

Kucharčíková, A., Tokarčíková, E. y Blašková, M. (2015). Human Capital Management - Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177(22), 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>

Lee, Cassey, Narjoko, D. A. y Oum, S. (2017). Southeast Asian SMEs and Regional Economic Integration. *Journal of Southeast Asian Economies*, 34(1), 1-3. <http://www.jstor.org/stable/44684446>

Lee, Choonwoo, Lee, K. y Pennings, J. M. (2001). Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640. <https://doi.org/10.1002/smj.181>

Makadok, R., Burton, R. y Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530-1545. <https://doi.org/10.1002/smj.2789>

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A. y Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/sul1020436>

Mata-Zamores, S., Maldonado-Guzmán, G. y Devesa-Hidalgo, D. A. (2021). La gestión de la cadena de suministro como factor influyente en la competitividad de las pymes del estado de Aguascalientes. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 14(14), 1-17. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1964>

Miller, D. y Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543. <https://doi.org/10.5465/256654>

Monni, S., Palumbo, F. y Tvaronavičienė, M. (2017). Cluster performance: an attempt to evaluate the Lithuanian case. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, Entrepreneurship and Sustainability Center*, 5(1), 43-57. [https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2017.5.1(4))

Mukerjee, K. (2016). Factors That Contribute Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *IUP Journal of Business Strategy*, 13(1), 1-14. https://www.researchgate.net/publication/305527064_Factors_That_Contribute_Towards_Competitive_Advantage_A_Conceptual_Analysis

Ngige, C. D. (2017). Strategic Planning and Productivity in Organizations: A Study of Selected SMEs in Anambra State. *African Journal of Education, Science and Technology*, 3(4), 122-132. <http://ajest.info/index.php/ajest/article/view/84/108>

OECD. (2021). *Enterprises by business size (Indicator)*. OECD Data. <https://doi.org/doi:10.1787/31d5eeaf-en>

Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M. y Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter \(1985\) - chapter 1.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter (1985) - chapter 1.pdf)

Price, E. L. (2017). SWOT Analysis. En M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1-2). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2>

Quelhas, F. de C. (2019). Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis

estrategicas organizacionais e no desempenho de Micro e Pequenas Empresas (MPE). *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 19(4), 138-164. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1660>

Ratnawati, Rokhman, M. T. N. y Rahayu, Y. N. (2021). Managerial Ability As an Effort to Improve SME Performance Through Competitive Advantage in The Pandemic Time Covid 19. En *Jurnal Aplikasi Manajemen* (Vol. 19, Número 2). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.12>

Reynoso, C. F. (2017). Las teorías de la ventaja competitiva. En Ediciones de la Noche (Ed.), *Competitividad e Internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial* (pp. 29-78). Universidad de Guadalajara. <https://www.researchgate.net/publication/317267799> Las teorías de la ventaja competitiva

Ríos-Manríquez, M. (2021). SME business performance: an analysis of economic activities by sectors and subsectors in Guanajuato, Mexico. *Acta Universitaria*, 31(e2954). <https://doi.org/10.15174/au.2021.2954>

Saravanan, K. (2017). Sources of Sustainable competitive Advantage: A Study & Industry Outlook. *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 79-90. <http://www.stic.ac.th/ojs/index.php/sjhs/article/view/111>

Secretaría de Economía. (2020). *Programa Sectorial Derivado Del Plan Nacional De Desarrollo 2019-2024*. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020

Sinaga, V. C. y Gallena, J. T. (2018). The Influence of Competitive Advantage on Firm Performance of Small Medium Enterprises (SMEs), Lembang, Bandung, Indonesia: Case Study. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(12), 15199-15220. <https://acadpubl.eu/hub/2018-119-12/articles/6/1411.pdf>

Smętek, W., Węgrzyk, J., Klama-Baryła, A., Łabuś, W., Kraut, M., Szapski, M., Nowak, M. y Kitala, D. (2019). Resource-Based View of Laboratory Management: Tissue Bank ATMP Production as a Model. En V. Bobbarala, G. S. Zaman, M. N. M. Desa, & A. M. Akim (Eds.), *Biochemical Testing: Clinical Correlation and Diagnosis*. British Library. <https://doi.org/10.5772/intechopen.86561>

Soberanes, L. T., Gómez, M. G. J. N. y Castillo, L. A. F. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, México y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32), 1-17. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>

Soloducho-Pelc, L. y Sulich, A. (2020). Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su12218832>

The World Bank. (2019). *World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises: A Synthesis of Evaluative Findings*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32536>

The World Bank. (2021). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

Tobing, D. S. K., Sudarsih, S., Apriono, M., Sularso, R. A., Sampeadi, S. y Nuhardjo, B. (2021). The Influence of Leadership on the Competitive Advantage of SMEs: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 525-531. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0525>

Vargas Vega, T. de J., Saavedra García, M. L., Villegas González, E. y Hidalgo Gallardo, R. L. (2020). Determinantes de la competitividad en Pymes Comerciales del municipio de Acaxochitlan, México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(4), 82-96. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35178/37202>

Weberová, D. y Ližbetinová, L. (2016). Consumer Attitudes towards Brands in Relation to Price. *Conference: 27th International Business Information Management Association Conference*, 1-10. <http://ibima.org/accepted-paper/consumer-attitudes-towards-brands-in-relation/>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

World Trade Organization (WTO). (2016). *The World Trade Report 2016: levelling the trading field for SMEs*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf

Yacob, S., Erida, E., Machpuddin, A. y Alamsyah, D. (2021). A model for the business performance of MSMEs: perspective of social commerce and the uniqueness of resource capability in Indonesia. *Management Science Letters*, 11(1), 101-110. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.025>

Yoshino, N. y Taghizadeh-Hesary, F. (2018). The Role of SMEs in Asia and Their Difficulties in Accessing Finance. *ADB Working Paper Series*, 911. <http://hdl.handle.net/11540/9483>

Zainudin, R., Mahdzan, N. S. y Leong, E. S. (2018). Firm-specific internal determinants of profitability performance: An exploratory study of selected life insurance firms in Asia. *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 533-550. <https://doi.org/10.1108/jabs-09-2016-0129>