

# Mercados y Negocios

1665-7039 impreso  
2594-0163 electrónico  
Año 22, número. 43, enero-junio, 2021

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

*Adaptation Capability and Competitiveness for  
micro-grocery store, Cuitzeo, Mexico.*

Marco Alberto Valenzo-Jiménez  
Universidad Michoacana de San Nicolás de  
Hidalgo (México)  
<https://orcid.org/0000-0001-6155-5948>  
[mvalenzo@umich.mx](mailto:mvalenzo@umich.mx)

Arcadio González-Samaniego  
Universidad Autónoma de Durango (México)  
<https://orcid.org/0000-0003-2640-4495>  
[aragonza@hotmail.com](mailto:aragonza@hotmail.com)

Recibido: noviembre 21, 2020  
Aceptado: diciembre 29, 2020

### RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar si la capacidad de adaptación es factor de competitividad en microempresas comerciales. El método utilizado consistió en la aplicación de una encuesta sobre una muestra de 350 empresas mexicanas. Los resultados indican que la capacidad de adaptación es factor de competitividad en un rango regular. Se concluye que las empresas estudiadas deben incrementar el uso de nuevas tecnologías y la planificación de la empresa para mejorar su competitividad.

Palabras Clave: Capacidades Dinámicas; Capacidad de Adaptación; Competitividad; Microempresas.

Códigos JEL: L25, L81, M21.





**ABSTRACT**

The aim of the research is to determine if the adaptation capability is a factor of competitiveness in micro micro-grocery store, Cuitzeo, Mexico. The metyod used consisted of applying a survey to a sample of 350 mexican companies. The results indicate that adaptation capability is a factor of competitiveness in a regular range. It is concluded that the companies studied must increase the use of new technologies and the planning of the company to improve their competitiveness.

Key words: Dynamic Capabilities; Adaptation Capability; Competitiveness; Micro enterprises.

JEL CODE: L25, L81, M21.

### INTRODUCCIÓN

Las capacidades dinámicas son críticas en las teorías dominantes de la estrategia y teorías de la empresa, así como en los marcos teóricos que estudian la competitividad en entornos turbulentos (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). Según esta noción, no es suficiente que la empresa que opera en tales entornos desarrolle un conjunto limitado de competencias básicas o que confíe en el trabajo rutinario para tener éxito (Lei *et al.*, 1996; Teece, 2018). Una empresa tiene que desarrollar la meta-capacidad para aprender y redefinir su base de recursos continuamente para satisfacer las demandas impuestas por su entorno que cambia rápidamente. La teoría de las capacidades dinámicas provee un marco que permite explicar la competitividad desde un enfoque novedoso, donde los recursos intrínsecos de las empresas y cómo los conjugan son primordiales para la consecución de mejores rentas en épocas de cambio constante, las cuales sean perdurables en el tiempo (Schilke *et al.*, 2018).

Las micro, pequeña y mediana empresas (PYME), son reconocidas por su importancia en la generación de empleo en todos los países. La OCDE reconoce que son la mayoría dentro de la estructura económica de las naciones, contribuyendo a la creación de hasta el 45% del empleo total y el 33% del producto interno bruto en las economías emergentes (Bartolacci *et al.*, 2020).

52

Son muchos los estudios sobre la competitividad de la microempresa (Khun *et al.*, 2020; Schaefer, *et al.* 2020; Abrham, 2015; Ahmedova, 2015; Matejun, 2014; Gál, 2010; Jeppesen, 2005; Ernst, 2004). En México, también se han realizado diversos estudios de las variables que son factor de su competitividad desde diferentes perspectivas: empresarial, regional, nacional o internacional (González & Angulo, 2020; Valenzo & Galeana, 2019). El tamaño es un factor para la competitividad de las microempresas del sector comercio. Éstas empresas no cuentan con recursos económicos para acceder a economías de escala, generar innovación o simplemente financiarse para su crecimiento (Saavedra, Milla & Tapia, 2013; Atristain & Rajagopal, 2010; Solleiro & Castañón, R. (2005).

El objetivo de la investigación es determinar en qué forma la capacidad dinámica de adaptación es factor de competitividad en las microempresas de abarrotes de la Región Cuitzeo, en Michoacán, México. El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la primera parte se introduce la investigación, se continúa con la revisión de la literatura que sustenta el marco teórico de la investigación, posteriormente, se muestra la metodología empleada, en seguida se señalan los resultados generados por la aplicación del instrumento en el sujeto de estudio, continuando con la discusión, para terminar con las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### *La competitividad*

El concepto de competitividad es fundamental, tanto en el campo de las ciencias económicas como en la práctica empresarial. A pesar de ello, no existe un significado unánime del mismo. La competitividad se conceptualiza desde distintos enfoques, de acuerdo con el análisis de la investigación: país, región, sector o empresa (Porter, 2007; Valenzo & Galeana, 2019). Desde una perspectiva macro, es importante la forma de ejercer los instrumentos de política económica por parte de las autoridades gubernamentales con el objetivo de fomentar el desarrollo de las empresas de una región. Desde la perspectiva micro y meso, a nivel industria o empresarial, las empresas por sí mismas buscan incrementar su eficiencia, calidad, productividad o rentas.

La competitividad nacional es marcada por la estructura e instituciones de un país que crece económicamente, dependiendo del desempeño de las empresas y del crecimiento y potencialidad de proporcionar empleo de calidad por las mismas (Kharlamova & Vertelieva, 2013; Porter, 1985). La CEPAL considera fundamental para el desarrollo de un país a la competitividad, entendiendo a la competitividad de una economía como la capacidad de incrementar o, al menos, sostener su participación en los mercados internacionales, con un alza simultánea del nivel de vida de la población (Zevallos, 2003). Un país para ser competitivo debe superar a sus pares en investigación, innovación, espíritu empresarial, competencia y educación (European Commission, 2015).

53

La competitividad regional es definida como la capacidad de las regiones para crecer económicamente en mayor proporción que otras regiones, con condiciones similares de desarrollo en su mismo país o continente (Hurley, 2018). Las regiones más competitivas desarrollan *clusters* de empresas con mayor productividad (Porter, 2007). En este sentido, la competitividad a nivel país o región se encuentra imbuida en el aspecto macro de la competitividad.

En el nivel industria, se le conceptualiza a la competitividad como la productividad promedio del sector, la capacidad de generar rentas a largo plazo sobre el capital invertido (Porter, 2007). Tiene un agregado sobre el comportamiento de las empresas del sector en su totalidad. Se marcan cinco fuerzas competitivas básicas: 1) la rivalidad entre las empresas del sector, 2) la amenaza de productos sustitutos, 3) la posibilidad de ingreso al sector, 4) el poder de negociación de los clientes y 5) el poder de negociación de los proveedores.

Existen factores empresariales de la competitividad en lo que la empresa tiene injerencia directa, que implican los procesos internos en los ámbitos en que se maneja, el conocimiento generado y acumulado, así como la estrategia que maneja para lograr sus objetivos (Medeiros *et al.*, 2019). Desde una perspectiva empresarial, se considera a la competitividad como la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, basada en estrategias empresariales (Solleiro & Castañón, 2004). Para que una empresa pueda mantenerse en el mercado debe ser competitiva. De esta forma, la competitividad en el nivel empresa y en el segmento de comercio al por menor se conceptualiza como la capacidad que tiene una empresa para sostenerse y consolidarse en el mercado (Ortíz & Arredondo, 2014).

La competitividad empresarial sostenible es la capacidad con la que cuenta la empresa para combinar sus recursos, logrando rentas constantes en el largo plazo en un mercado determinado (Herciu & Ogreaan, 2018). De acuerdo con ello, un factor de la competitividad de una empresa es determinado por la adaptación que tiene la misma, buscando extraer rentas en su mercado.

54

Las empresas menos competitivas son las microempresas de abarrotes, debido a su tamaño y características, estas se orientan al mercado interno, trabajan generalmente con tecnologías tradicionales, generan un bajo nivel agregado y tienen dificultades para acceder a créditos, capacitación y economías de escala (Taxis *et al.*, 2011). Dentro del segmento de microempresas, uno de los subsectores menos competitivo es el comercio al por mayor y menor de abarrotes. Este es un sector intensivo en mano de obra y con baja productividad.

### CAPACIDADES DINÁMICAS

Existen diversas teorías que explican el funcionamiento de las empresas exitosas y sus diferencias en competitividad (Schilke *et al.*, 2018). Una de ellas es la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría afirma que las empresas se diferencian entre ellas en función de la dotación de recursos con los que cuentan en un momento determinado; así como las capacidades para utilizarlos en busca de mejores rentas para la empresa (Barney, 1991). La combinación de sus recursos y capacidades es fuente de ventaja competitiva ante otras empresas similares (Garzón, 2016). Una de las críticas a esta teoría se centra en su carácter estático. Los mercados dinámicos se caracterizan por el cambio constante, y en ellos el valor de los recursos y capacidades de las empresas cambian continuamente (Molina, 2016; Vivas, 2013).

Derivado de la teoría de los recursos y capacidades, surge la teoría de las capacidades dinámicas, que es definida como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). La teoría de las capacidades dinámicas emerge con el objeto de explicar cómo las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles en entornos que cambian muy rápido. De esta manera, se le puede considerar una extensión de la teoría de recursos y capacidades, avanzando más allá de la visión estática y basada en el equilibrio de esta teoría (Carattoli, 2013; Schilke *et al.*, 2018).

La teoría de las capacidades dinámicas conlleva un enfoque de planeación estratégica dentro del mundo empresarial. La planeación estratégica ha permitido a las empresas sobrevivir y progresar en contextos de rápido cambio. Los cambios pueden ser diversos, ya sean tecnológicos, de la competencia, del mercado, los gustos del consumidor, etc. Se debe diferenciar entre una capacidad dinámica a otro tipo de capacidades ordinarias u operativas (Albort *et al.*, 2018). Las capacidades ordinarias son aquellas que permiten el funcionamiento del día a día de las empresas, tales como las actividades de producción, ventas, logística, entre otras (Teece, 2016; Zahra & George, 2002).

Una forma de identificarlas es por la consecución de logros: las capacidades ordinarias permiten el logro a corto plazo y las capacidades dinámicas buscan el sostenimiento a mediano y largo plazo (Teece, 2007). Las capacidades dinámicas no son fuente de ventaja competitiva por sí mismas, la manera en que la empresa las utiliza y aplica en la búsqueda de mejores rentas es la que determina su importancia. En concordancia con ello, no todas las dimensiones de las capacidades dinámicas son necesarias para alcanzar la competitividad de la empresa, ello depende del contexto particular en el que se encuentra inmerso la empresa (Hernández *et al.*, 2018).

55

El proceso de articulación del conocimiento existente en la organización, con el nuevo aprendizaje que se genera en forma continua proveniente del entorno en donde se encuentra imbuida la empresa, es la fuente o lugar en el que se crean las capacidades dinámicas (Dixon *et al.*, 2010).

El campo de aplicación de las capacidades dinámicas se considera en un principio enfocado hacia las grandes empresas de rápido cambio tecnológico, donde los límites del mercado de cada empresa es difuso, con modelos de negocios exitosos no claros y una competencia cambiante (Teece, 2007). Esta teoría ofrece un marco útil para analizar a las empresas en mercados moderadamente dinámicos, pequeñas y mediana empresas que enfrentan cambios en forma más predecible (Eikelenboom & de Jong, 2019; Wang & Ahmed, 2007).

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

En un principio, los estudios se centraban en economías desarrolladas y mercados maduros, comenzando en los últimos años ha aparecer investigaciones en economías emergentes (Bin Hashim *et al.*, 2018; Eikelenboom & de Jong, 2019; Pervan *et al.*, 2017; Schilke *et al.*, 2018).

Dentro del marco de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, se han considerado tres diferentes tipos de procesos esenciales para su desarrollo, mismos que se han denominado *sensing*, *seizing* y *transforming*.

*Sensing* es la capacidad de la empresa para reconocer oportunidades identificando las fuentes de información internas y externas que influyan en el comportamiento de la empresa (Teece, 2007). Esto incluye la información del mercado, competidores, proveedores, tecnologías, marco legal, etc. Influye en esta capacidad tanto la percepción como el conocimiento, ya que se debe de interpretar toda la información para poder tomar decisiones (Teece *et al.*, 1997; Uriona *et al.*, 2013). Dentro de este proceso, se identifica la capacidad de absorción. La capacidad de absorción se refiere a las aptitudes con las que cuenta la organización para determinar el valor que posee la información ajena a ella, asimilarla y darle posteriormente fines comerciales (Wang & Ahmed, 2007).

56

*Seizing* es la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos, mercados y/o procesos que puedan aprovechar la información recabada (Teece *et al.*, 2016). Esto implica innovar para buscar la rentabilidad del nuevo conocimiento adquirido. De esta forma, se distingue la capacidad de innovación, identificada como la capacidad de desarrollar nuevos productos, servicios o procesos mediante una estrategia innovadora. La innovación considera no sólo la creación de productos, procesos o servicios nuevos, también considera tomar algunos de ellos existentes y modificarlos, capitalizando una fuente de rentabilidad adicional para la empresa (OECD/Eurostat, 2018; Schumpeter, 1978).

*Transforming* es la capacidad de la empresa para reconfigurarse, una vez que su entorno cambio (Teece, 2007). Es reinventarse cuando la tecnología, las condiciones del mercado, las regulaciones gubernamentales, etc., se han modificado; significa transformarse y evolucionar para mantenerse y continuar creando valor. Derivado de esta capacidad, emerge la capacidad de adaptación. La capacidad de adaptación es definida como la habilidad de la empresa para identificar y capitalizar oportunidades emergentes de mercado, se centra en el equilibrio entre la exploración del mercado y la explotación de las oportunidades (Teece *et al.*, 2016). Es redefinirse a partir de los cambios en el entorno, buscando la permanencia de la empresa (Garzón, 2015). La capacidad de adaptación alinea los factores internos de la empresa con los cambios en el ambiente en el cual se desenvuelve.

---

Miles y Snow identifican el concepto de capacidad adaptativa, por el cual las empresas con éxito desarrollan con el paso del tiempo un enfoque identificable y sistemático de adaptación al entorno (Miles *et al.*, 1978). Distinguen cuatro tipos de empresa:

- a) Exploradoras. Son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos, con el riesgo de que las innovaciones no tengan éxito.
- b) Analizadoras. Mantienen una base estable de productos y mercados mientras al mismo tiempo imitan a las empresas que ya desarrollaron nuevos productos exitosos en dichos productos. Pueden adoptar modelos exploradores o defensivos dependiendo de la situación.
- c) Defensivas. Ofrecen un conjunto estable de productos para un mercado relativamente estable; están concentradas en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. Su intención primordial es la mejora en costos para aumentar su rentabilidad. No buscan expandirse fuera de su mercado.
- d) Reactivas. No cuentan con un área de producto o mercado duradera y estable, actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia.

El éxito o fracaso de la empresa depende del tipo de estrategia que se elige y sigue. Los tres primeros tipos otorgan rentas y competitividad a la organización, siempre dependiendo del contexto en el que se aplique la estrategia. Las empresas que siguen una estrategia reactiva regularmente no generan competitividad y pueden desaparecer (Aragón *et al.*, 2010). La tipología descrita no significa que la organización mantenga un tipo de estrategia siempre, a través del tiempo adopta estrategias diferentes en función con las condiciones internas y externas.

Si el costo de cambiar es mayor que los beneficios esperados, la organización permanece con sus competencias básicas, el cambio debe ser para generar valor (Teece, 2018). No existe una fórmula universal para la gestión del cambio, el realizar cambios en la organización depende de la situación particular de cada empresa.

La habilidad de la empresa para reconfigurarse, depende en gran medida de la innovación que realice. Las innovaciones son consecuencia de la destreza para detectar las oportunidades en el medio ambiente en que se desenvuelve.

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

Para medir la capacidad de adaptación de una empresa a su entorno, diferentes estudios utilizan el modelo estratégico de Miles y Snow (Aragón, 1996; Aragón & Sánchez, 2003; Ballina *et al.*, 2016; Flor *et al.*, 2011; Giménez, 2015). Se clasifica a la estrategia que emplea la empresa con base en tres factores: 1) el factor empresarial, cómo la empresa se orienta al mercado; 2) administrativo, cómo se coordina e implanta la estrategia en el funcionamiento interno de la empresa; y 3) el técnico, los procesos que se utilizan para la obtención de productos y servicios.

La teoría de las capacidades dinámicas explica en forma fundamental que las empresas compiten en un mercado continuamente cambiante. Los recursos y capacidades que en un momento determinado son fuente de ventaja competitiva, en otro momento ya no lo son, por lo que la empresa debe evolucionar o desaparecer (Dixon *et al.*, 2010). Dependiendo de las características de las empresas, el desarrollo de las capacidades dinámicas se muestra en forma diferente. Ello es influenciado por el tamaño de la empresa, el segmento empresarial en el que se encuentra, el mercado al que está dirigida, las características de la competencia, el desarrollo tecnológico en la industria, entre otras (Carattoli, 2013).

### *La PYME como objeto de estudio*

58

La micro, pequeña y mediana empresa (PYME) es la mayor fuente de empleo en el mundo. Las PYME son reconocidas por su papel en la distribución del ingreso y reducción de la pobreza, generando oportunidades de empleo para la población (Bin Hashim *et al.*, 2018). De acuerdo al Banco Mundial, más del 80% de los empleos permanentes en el sector manufacturero formal son creados por estas empresas en Argentina, Bolivia y El Salvador, generando más del 90% del empleo en China, India, Indonesia, Corea, Filipinas y Taiwán (Zevallos, 2003). El porcentaje de empresas que se clasifican como PYME llega al 99% en países como Brasil, Colombia, España, Italia y Francia. En México, el 99.69% de las empresas se clasifican como PYME (INEGI, 2016).

En México, el criterio utilizado para la definición del tamaño de las empresas es el que utiliza el INEGI y que proviene de la *Ley Para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2015). Utiliza como base de clasificación el sector en que se desenvuelve la empresa y el número de empleos generados (tabla 1). La ley considera a las microempresas como aquellas que cuentan con hasta diez personas en su planta laboral, independientemente del sector en el que efectúan sus operaciones. Es este el criterio de clasificación utilizado para la presente investigación.

**Tabla 1. Clasificación de la empresa en México**

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2015).

De acuerdo con el *Censo Económico de 2014*, las microempresas representaban el 95.6% del total de negocios activos en México. Este porcentaje se ha mantenido en similares parámetros en las mediciones hechas por el INEGI desde 1999. En Michoacán, las microempresas representan el 96.10% del total.

El segmento de comercio al por menor es donde más empresas se desempeñan en el país con el 41.6%. En Michoacán y en la Región Cuitzeo se manifiesta un comportamiento similar con el 41.3% y el 38.1% respectivamente. De acuerdo a la clasificación del INEGI, se considera como comercio al por menor a las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta, sin transformación, de bienes de consumo final para ser vendidos a personas y hogares, así como a unidades económicas dedicadas solamente a una parte de este proceso, la compra o la venta. Las microempresas de comercio al por menor son las de mayor número en México, Michoacán y la Región Cuitzeo, lo que habla de su importancia dentro

59

de la vida económica del país. La probabilidad de supervivencia de una empresa es menor entre más pequeña sea, casi el 40% desaparece el primer año en los sectores comercial y servicios privados no financieros (INEGI, 2016). La desaparición de la PYME en los primeros años de instalación es algo recurrente en los países, siendo en EE. UU. el 10.4%, en Brasil el 11.4%, Colombia el 10.5%, España el 8.3%, Italia el 7.4% y Francia el 9.5% (Franco, 2012). Sin embargo, en México la incidencia es mucho mayor, cerrando el 33% de las empresas al año de su instalación. En Michoacán, la mortandad en el primer año es un poco menor a la media nacional. El 30% de los negocios cierra sus puertas. Sin embargo, esto se revierte en el segundo año. donde el 70% de los negocios fenece, agravándose en las microempresas de 0 a 5 trabajadores donde el 82% lo hace y tienen una de la peor esperanza de vida del país, sólo de 4.7 años en negocios de 0 a 2 empleados, 6.6 años en 3 a 5 empleados, y 8.2 años en el segmento de 6 a 10 empleados, siendo los números a nivel nacional del 6.9, 8.4 y 15 años respectivamente.

## METODOLOGÍA

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

La Región Cuitzeo<sup>1</sup> no cuenta con grandes industrias que generen empleo masivo, su economía recae principalmente en el sector servicios, comercial principalmente, y en un pequeño sector agrícola. Como consecuencia de ello, proliferan las microempresas dedicadas al sector comercio en sus diferentes vertientes. El principal segmento de empresas establecidas son las microempresas de comercio al por menor en abarrotes, ultramarinos y misceláneas, con el 10.10% del total de empresas establecidas, dato indicativo de la importancia de este segmento de empresa en la vida económica de la región. Es importante señalar que dentro de este segmento solamente existen nueve empresas pequeñas, cuatro medianas y una empresa grande.

La población encuestada se compone por los dueños de las microempresas de comercio al por menor del sector de abarrotes, misceláneas y ultramarinos, de acuerdo a la clasificación del INEGI, establecidas en la Región Cuitzeo. Del total de estas empresas se seleccionaron las que cuentan con más de cinco años establecidas, tiempo por arriba del promedio de sobrevivencia de las empresas del sector, que es 4.30 años, según datos del INEGI (I2016).

El total de las empresas que cubren estos requisitos son 3,711. Se utilizó la técnica de la encuesta. El cuestionario que se aplicó constó de un primer apartado con 23 preguntas descriptivas<sup>2</sup> del sujeto de estudio y un segundo con seis preguntas que miden la capacidad de adaptación y la competitividad de la empresa, la cual es entendida por la permanencia en el mercado por al menos cinco años. La técnica de muestreo utilizada fue el muestreo estratificado. En el estudio se utilizó un nivel de confianza del 95% con un error máximo esperado del 5%. La muestra resultante fue de 349 empresas.

60

El cuestionario fue aplicado en once municipios de la Región Cuitzeo. Por cuestiones de redondeo, al estratificar la muestra entre los distintos municipios se aplicaron 350 cuestionarios, 249 en la ciudad de Morelia y 101 en diez diferentes municipios de la Región Cuitzeo y zonas semiurbanas del municipio de Morelia. El sujeto de la investigación fue el propietario de la empresa o en su defecto el encargado principal del negocio, debido a que son ellos los que cuentan con el conocimiento del funcionamiento de la empresa. La técnica del levantamiento utilizado fue cara a cara, buscando incrementar la confianza del encuestado

---

<sup>1</sup> Existen diez regiones en Michoacán. De estas, la Región Cuitzeo tiene mayor dinamismo económico, principalmente, al incluir a la capital del estado y su zona conurbada. Está compuesta por 13 municipios, representando su extensión geográfica el 6.57% del estado; su población total es de 1,090.769 habitantes, misma que es el 23.79% de la población estatal, 79.7% urbana y 20.3% rural (INEGI, 2016). El 53.7 de la población percibe ingresos inferiores a la línea de bienestar, encontrándose el 46.4% de la población en situación de pobreza (CONEVAL, 2015).

<sup>2</sup> 1) Antigüedad de la empresa, cantidad de empleados, tipo de empleados, nivel escolar de propietario y empleados, sexo del propietario, edad del propietario, experiencia previa del propietario, situación legal de la empresa.

y disminuir la tasa de no respuesta. La información se recabó de septiembre del 2018 a marzo del 2019.

La presente investigación forma parte de un estudio más amplio que mide el grado de correlación entre las capacidades dinámicas como factor de competitividad de las microempresas de abarrotes de la Región Cuitzeo del Estado de Michoacán, México. El enfoque de la investigación es mixto, describiendo el objeto de estudio y determinando la correlación que existe entre la capacidad de adaptación y la competitividad de las microempresas del ramo de abarrotes en la Región Cuitzeo. En este sentido, la variable independiente es la capacidad de adaptación y la variable dependiente es la competitividad. Para medir la capacidad de adaptación se consideran cuatro indicadores en tres dimensiones diferentes, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Dimensión e indicadores Capacidad de Adaptación**

Variable	Dimensión	Indicador
Capacidad de Adaptación	Empresarial	Introducción de nuevos productos y servicios
	Tecnológica	Uso de nueva tecnología
	Administrativa	Planificación de la empresa
		Forma de ejercer el control

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

61

Dentro de estas, la capacidad de adaptación es medida por seis ítems que representan a los cuatro indicadores que la contienen. En estas preguntas se utilizó una escala tipo *Likert* con cinco opciones, para conocer si la empresa realiza una actividad en forma cotidiana a si nunca la realiza. La escala de evaluación es de una calificación de 5 a Siempre a una calificación de 1 en Nunca. Se utilizó la media para medir el grado de alcance.

Se utilizó una escala tipo *Likert*<sup>3</sup>, la cual es una medición ordinal y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Pedraza *et al.*, 2004). Con los resultados obtenidos, se procedió a clasificar los ítems favorables altas o bajas a las variables analizadas, para posteriormente, efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de respuesta, ello con la finalidad de establecer los valores de escala y con ésta las posiciones de rango. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 5, 4, 3, 2, 1, para cada ítem, correspondiéndose esta numeración con los conceptos siguientes:

<sup>3</sup> Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta. Se trata sin embargo, de un enfoque vigente y bastante popularizado.

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

Muy Alta Competitividad	5
Alta Competitividad	4
Regular Competitividad	3
Baja Competitividad	2
Muy Baja Competitividad	1

Como la escala de *Likert* es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores entendidos en cada pregunta en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala de *Likert*, el puntaje máximo es igual al número de ítems multiplicados por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de ítems multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta (Pedraza *et al.*, 2004). Se utilizó el Programa IBM SPSS Statistics 21 para el procesamiento de los datos.

### RESULTADOS

Buscando establecer la confiabilidad de la investigación, se utilizó el Alfa de Cronbach, que arrojó un coeficiente de 0.868, por lo que se considera que el instrumento es confiable para los efectos de la investigación.

62

Con el objeto de corroborar si los datos recabados muestran una distribución normal, se aplicó el test de Kolmogorov-Smirnov (tabla 3). El programa SPSS lo calcula con la corrección de significación de Lilliefors. Esta prueba se considera como la más adecuada en tamaños de muestra mediana. Cuando la significancia resultante es menor a 0.05 se considera que la distribución no es normal. Los resultados de la prueba marcan que los datos arrojados por la investigación en cuanto a la Capacidad de Adaptación tienen una significancia de 0.000, por lo que no cubre el supuesto de normalidad.

**Tabla 3. Pruebas de normalidad de las variables**

---

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Capacidad de adaptación	.088	350	.000	.982	350	.000
Competitividad	.042	350	.200*	.988	350	.004

---

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el trabajo de campo.

Al encontrar en la distribución de las variables que una sigue una curva normal y la otra no la tiene se recomienda utilizar la prueba de correlación no paramétrica de Spearman, la cual no precisa asumir la distribución de la variable.

Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman entre la variable independiente capacidad de innovación y la variable dependiente competitividad, el coeficiente de correlación resultante fue de 0.778, con una correlación significativa en el nivel 0.01 (tabla 4). Ello muestra que existe una asociación positiva fuerte entre las variables, por lo que se demuestra que la Capacidad de Adaptación es factor de la Competitividad en el sujeto de estudio.

**Tabla 4. Coeficiente de correlación de Spearman**

		Capacidad	
		Adaptación	Competitividad
Rho	deCapacidad	Coeficiente de correlación	1.000
Spearman	adaptación	Sig. (bilateral)	.778**
		N	.000
			350
			350

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el trabajo de campo.

La estadística descriptiva de la variable Capacidad de Adaptación arroja una media con un valor de 2.6207 (tabla 5). La desviación estándar es de 0.7074. La asimetría es positiva en la capacidad de adaptación con 0.397, señalando que los valores observados tienden a agruparse a la izquierda de la curva, tal como se muestra en la frecuencia acumulada donde el 55.4% de los datos aparecen en los rangos de Muy baja y Baja competitividad de la escala.

63

**Tabla 5. Medidas de tendencia central de la capacidad de adaptación**

N	Válido	350
	Perdidos	0
Media		2.6207
Error estándar de la media		0,0378
Mediana		2.5000
Desviación estándar		0.7074
Varianza		0.5000
Asimetría		0.3970
Error estándar de asimetría		0.1300
Curtosis		0.1820
Error estándar de curtosis		0.2600
Rango		3.6700
Mínimo		1.0000
Máximo		4.6700

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el trabajo de campo.

## DISCUSIÓN

El análisis de la competitividad de las microempresas del sector comercio mostró que estas se ubican en el rango de Regular competitividad. Esto implica una mayor competitividad que

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

la identificada por Saavedra, Milla y Tapia (2013) en empresas similares. Es necesario recordar que el objeto de estudio es la microempresa que ha permanecido en operación por más de cinco años, por encima del tiempo promedio de vida en empresas del sector que es 4.6 años. Se corrobora parcialmente la competitividad de las empresas, de acuerdo al marco planteado.

El análisis estadístico utilizado para el procesamiento de la información consistió en establecer la distribución de frecuencias para las preguntas descriptivas del sujeto de estudio.

La media de la capacidad de adaptación en forma global se muestra en el rango de Regular competitividad, con 2.6207 (figura 1). El concepto de competitividad utilizado a nivel empresa en el presente estudio establece que las empresas son más competitivas si se mantienen en funcionamiento mayor tiempo al promedio de vida de las empresas de su sector (Ortiz & Arredondo, 2014). En este estudio, es mayor a cinco años, así que las empresas a las que se aplicó el instrumento tienen al menos esos cinco años en el mercado. Estas se ubican en Regular competitividad, con solamente 0.2 por arriba del corte de Baja competitividad. Esto último significa que, aunque *a priori* se consideran competitivas por el tiempo de funcionamiento, existen otras variables no consideradas en el presente estudio que les permiten permanecer en el mercado. A pesar de ello, comparando con otro estudio realizado a empresas del mismo sector (Saavedra, Milla & Tapia, 2013), son más competitivas.

64

**Figura 1. Media de los indicadores Capacidad de Adaptación en la competitividad**



Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el trabajo de campo.

Analizando por separado los indicadores, se encuentra que el indicador Forma de ejercer el control se establece en el rango Alta Competitividad. Esto es sintomático en la PYME, al ser en su mayoría empresas familiares, el control está centralizado con un liderazgo autocrático (Fries *et al.*, 2020). Se le delega la autoridad a quien se encuentre como responsable de la operación diaria, en caso de que no se encuentre el propietario; sin embargo, las decisiones de compra de nuevos productos o de inversión fuera de los esquemas regulares siempre las

toma el propietario. Las microempresas analizadas llevan un tipo de liderazgo fuerte y controlador sobre las operaciones diarias, impactando positivamente sobre su competitividad (Eikelenboom & de Jong, 2019). Ello se puede corroborar parcialmente con lo encontrado por Salas, García y Azuero (2018), que afirman que la innovación en las pymes se sujeta a la gestión del propietario (Salas-Arbeláez *et al.*, 2018).

La información del párrafo anterior es corroborada por el indicador Introducción de nuevos productos y servicios, que se encuentra en el rango Regular competitividad. Hernández, May y Martínez (2016) encontraron en un estudio longitudinal en microempresas de abarrotes en Cancún que una estrategia basada en las teorías del *merchandising* permite que las empresas sobrevivan en el tiempo (Hernández *et al.*, 2016), La renovación constantemente de los productos y servicios que ofertan es una característica del sector, siguiendo las empresas principalmente una estrategia exploradora o analizadora, lo que les permite obtener rentas adicionales, tal como lo mencionan Ballina, García y Martínez (2015), así como Flor, Oltra y García (2011). Similar conclusión encontró Tenjo (2019), la innovación en los productos tiene un efecto positivo en la empresa. Ello es afectado tanto por los consumidores que lo requieren influenciados por la publicidad, como por la labor del cuerpo de ventas de los proveedores, un segmento laboral mayormente comisionista. Todo esto hace que el empresario esté constantemente bajo técnicas de venta agresivas. Esto puede ser una ventaja o desventaja, siempre dependiendo de la situación particular de cada empresa. Sin embargo, es un área de oportunidad identificar los productos y servicios que pueden llegar a proporcionar a sus clientes, oportunidad que regularmente la competencia de cadenas nacionales y trasnacionales ya utilizan.

65

El indicador Planificación de la empresa muestra una de las características de las microempresas del ramo. Esta característica es únicamente visualizar el corto plazo en las operaciones, influenciada por la dinámica de alta rotación de clientes, ventas y compras que caracterizan al sector, en concordancia con el estudio de Saavedra, Milla & Tapia (2013), quienes encontraron que el 66.2% de la PYME comercial del Distrito Federal<sup>4</sup> no tienen un plan estratégico.

El horizonte anual es el tiempo máximo para planear y, regularmente, es en el aspecto de licencias de operación y el pago de las obligaciones fiscales. Pocas veces planean a largo plazo, la operación cotidiana les absorbe y no les permite visualizar el futuro. Una problemática es no visualizarse como empresa, equiparando el concepto solamente a la gran empresa (González-Samaniego, 2020). Esto es también reflejo de la falta de capacitación empresarial adecuado al tipo de empresa, lo cual no les permite visualizar las ventajas de la planeación a mediano y largo plazo. La capacitación dirigida al segmento empresarial debe en primera instancia hacer énfasis a la visualización propia como empresa, adaptando los

<sup>4</sup> Hoy Ciudad de México.

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

programas a la idiosincrasia y conocimientos del empresariado (Lorente-Martínez *et al.*, 2020; Scheers, 2010). El uso de técnicas administrativas para planificar en las pymes las lleva a mejores resultados (Malagueño *et al.*, 2017).

El uso de nuevas tecnologías es el indicador con menor calificación, con solamente un 1.9429, estableciéndose en el rango Baja competitividad por solamente 0.1429. El actualizarse en el uso de tecnologías acorde al segmento empresarial es causa de baja competitividad, tanto por la renuencia a aceptar sus ventajas en la operación, como por la baja accesibilidad a dichas tecnologías, por su costo; así como por la baja penetración que tiene el sector en el mercado bancario para financiar su compra (Taxis *et al.*, 2011).

Esto muestra que las empresas del sector son reacias a utilizar los nuevos avances tecnológicos enfocados a su ramo (Plazola *et al.*, 2020). Un factor para la no implementación de nueva tecnología es el nivel de conocimiento del propietario, tanto formal como informal, tal como lo encontró Lorente y otros (2020) en su estudio sobre las pymes españolas del sector de ventas al detalle. El indicador señala que los esfuerzos realizados por las instituciones gubernamentales y empresariales para impulsar este apartado han sido vanos. El acceso a financiamiento para adquirir nuevas tecnologías es otra limitante adicional, al hacer uso en su mayor parte de fuentes de financiamiento familiares o gubernamentales y con poco acceso a la banca comercial (Arrieta-Paredes *et al.*, 2020).

66

---

Al hacer eso, sus competidores directos de cadenas nacionales y trasnacionales de nuevas tecnologías, poco a poco minan la competitividad de las microempresas del ramo. Una limitante importante reflejada en este indicador es el no convencimiento del empresariado del uso de tecnologías. No consideran que las tecnologías sean necesarias para el funcionamiento de su negocio, tales como: terminales punto de venta, manejo de inventarios, venta electrónica o pago con tarjetas bancarias. Aunado a ello, la falta de financiamiento necesario para adquirir la tecnología acorde al segmento por los empresarios que sí lo consideran preciso, así como el nivel de conocimiento mencionado contribuyen a la ausencia de tecnologías en estas empresas.

**Figura 2. Frecuencias de la capacidad de adaptación**

Capacidad de Adaptación  
2.6207



Muy baja competitividad	Baja competitividad	Regular competitividad	Alta competitividad	Muy alta competitividad	
1	1.8	2.6	3.4	4.2	5
Frecuencia					
8.90%	46.50%	31.20%	11.10%	2.30%	
Frecuencia acumulada					
8.90%	55.40%	86.60%	97.70%	100%	

Fuente: Elaboración propia con base en la información recabada en el trabajo de campo.

Al analizar la frecuencia acumulada, se observa que el 55.4% de las empresas encuestadas se agruparon en los rangos de Muy baja competitividad y Baja competitividad, siendo solamente el 13.3% con Alta competitividad y Muy alta competitividad (figura 2). El 44.6% de las empresas pueden competir con las cadenas nacionales y transnacionales. Esto indica que los esfuerzos de apoyo al sector no deben ser iguales, segmentando a las empresas; de acuerdo con sus características. En el segmento se encuentran empresas consideradas únicamente como de sobrevivencia, es decir, que no generan utilidades para el empresario, aportando solamente la manutención diaria para las personas que dependen de ella (Fundación EU-LAC, 2015).

Se ha encontrado que el tamaño de la empresa es un factor que impacta en la competitividad de la misma, encontrando que mientras más grandes son más competitivas (Zevallos, 2003). Esto es explicado por las características intrínsecas que otorga el tamaño de las empresas, tales como economías de escala, una estructura organizacional más profesionalizada, posición de poder en negociaciones con clientes y proveedores, acceso a mejores condiciones de créditos, entre otros (Aragón *et al.*, 2010; Bin Hashim *et al.*, 2018; Ortíz & Arredondo, 2014). Otros estudios han concluido que el sector en el que se desenvuelve una empresa también impacta en su competitividad, siendo el sector comercial menos competitivo ante otros sectores (Aragón & Sánchez, 2003; Saavedra, Milla & Tapia, 2013).

Con los resultados se corrobora que la capacidad de adaptación es un factor de competitividad en las empresas (Kareem & Alameer, 2019), mostrando la investigación los indicadores particulares donde la obtiene el sujeto de estudio. No todos los indicadores muestran igual importancia en la competitividad de las empresas, tal como lo señalan Hernández, Kellermanns y López (2018); así como Teece (2018). Existen otros factores que no se

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

analizaron en la presente investigación que afectan a la competitividad, tales como la localización geográfica, la ausencia de grandes competidores cercanos o la cultura de atención al cliente, entre otros.

### CONCLUSIONES

En el transcurso de la investigación se pudo resaltar la importancia de la microempresa en el quehacer económico alrededor del mundo. En México representan el 93.6 % de las empresas, generando el 41.7% del empleo. En Michoacán el 95.6% de los negocios son microempresas, siendo en la Región Cuitzeo el 94% del total de unidades económicas establecidas. Dentro del segmento de las microempresas, las dedicadas al comercio al por menor en sus diversas vertientes son las más importantes en la Región Cuitzeo. El promedio de vida de una microempresa del segmento es menor a cinco años, por lo que se puede considerar que una microempresa de abarrotes que tiene más de ese tiempo establecida es competitiva. La estrategia que tiene la empresa en sus operaciones es factor de su competitividad.

La teoría de las capacidades dinámicas provee un marco para estudiar la competitividad de las empresas cuando el medio ambiente en el cual se desempeñan es cambiante, situación que ya no es exclusiva de algún sector de la economía en particular. Dentro de ella, la capacidad de adaptación muestra cómo es que se redefinen las empresas para permanecer y continuar generando rentabilidad para sus propietarios.

68

Se determinó que la capacidad de adaptación es factor de competitividad en las microempresas del ramo de abarrotes con más de cinco años establecidas en la Región Cuitzeo. Los resultados muestran que su fortaleza más fuerte se encuentra en la forma de ejercer el control, el cual es una característica en la gestión del sector. Su área de oportunidad más importante es el uso de nueva tecnología, mostrando que este sector necesita incrementar el uso de las nuevas tecnologías acordes a su segmento empresarial. Los programas institucionales, ya sea gubernamentales, académicos o de las agrupaciones empresariales han llegado a identificar dicha problemática. Sin embargo, los resultados de la investigación muestran claramente que los programas implementados para incrementar la utilización de nueva tecnología en estas empresas no han sido exitosos.

La planificación de la empresa es otro indicador donde se puede impulsar la competitividad. Es necesario que los propietarios se vean a sí mismos como empresarios, en este sentido se advierte que no se perciben como tales, por lo que cualquier capacitación en técnicas administrativas no la consideran como necesaria al no visualizarse como empresarios. Es necesario se implementen programas que consideren las particularidades del sector, sin dejar de lado las técnicas administrativas necesarias, pero adaptarlas a su realidad, en la búsqueda

de incrementar su competitividad, permitiendo generar mejores condiciones de vida para las personas que dependen directa e indirectamente de este segmento de empresas, tal como lo encuentran Toledo, Díaz, Jiménez y Sánchez (2012)..

De acuerdo con los resultados, existen empresas que son competitivas y generadoras de rentas para sus propietarios, sirviendo como parte importante de la cadena de valor para los grandes proveedores, así como para los pequeños proveedores locales. De igual manera, existen empresas que se pueden considerar de sobrevivencia y con pocas características competitivas. Al considerar la capacitación, promoción y financiamiento gubernamental para el sector se debe considerar esto. Es menester recordar que, aunque las empresas investigadas se consideran competitivas, al permanecer en funcionamiento mayor tiempo al promedio de vida del sector, el 8.9% no son competitivas.

La investigación abona al conocimiento de la competitividad de las microempresas con el marco de la teoría de las capacidades dinámicas. La elaboración de un estudio longitudinal permitirá determinar la evolución de la competitividad de las empresas, máxime en entornos de crisis como las que aquejan a la PYME en el año 2020.

### Referencias Bibliográficas

- Abraham, J., Strielkowski, W., Vošta, M., & Šljajs, J. (2015). Factors that influence the competitiveness of Czech rural SMEs. *Agricultural Economics*, 61(10), 450-460.
- Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V. & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Aragón, C. J. A. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 31, 45–65.
- Aragón, S. A., Rubio, B. A., Serna, J. A. M. & Chablé, S. J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 18(47), 4–12.

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

Aragón, S. A. & Sánchez, M. G. (2003). Orientación estratégica, características de Gestión y resultados: un estudio en las PYME españolas. *Información Comercial Española, ICE: Tribuna de economía*, 809, 169–187.

Arrieta-Paredes, M. P., Hallsworth, A. G. & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Small shop survival – The financial response to a global financial crisis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53 (November 2019). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101984>

Atristain, C., & Rajagopal. (2010). Conceptual perspectives on organizational performance and competitiveness of SMEs in Mexico. *Journal of Transnational Management*, 15(4), 322-349.

Ballina, R. F., García, P. de L. D. & Martínez, G. F. J. (2016). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F. *Faedpyme International Review*, 4(7), 66–78. <https://doi.org/10.15558/fir.v4i7.105>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

---

<sup>70</sup> Bartolacci, F., Caputo, A. & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1297–1309. <https://doi.org/10.1002/bse.2434>

Bin Hashim, N. A., Raza, S. & Minai, M. S. (2018). Relationship between entrepreneurial competencies and small firm performance: Are dynamic capabilities the missing link? *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–10.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa* (pp. 1–16).

Carattoli, M. (2013). *Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación*. 26(47), 165–204.

CONEVAL. (2015). *Medición de la pobreza en México y las entidades federativas 2014*.

Dixon, S. E. A., Meyer, K. E. & Day, M. (2010). Stages of organizational transformation in transition economies: A dynamic capabilities approach. *Journal of Management Studies*, 47(3), 416–436. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00856.x>

- Eikelenboom, M. & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235(235), 1360–1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Ernst, U. F. (2004). Hidden Sources of Growth? Looking at Microenterprises through the Competitiveness Lens: A Review of Evidence. Accelerated Microenterprise Advancement Project. Link: <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/363/AMAP%20MEs%20thru%20competitiveness%20lens.pdf>
- European Commission. (2015). A Single Market Strategy for Europe - Analysis and Evidence. En *European Commission* (Vol. 1, p. 109). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015SC0100&from=EN>
- Flor, P. M. L., Oltra, M. M. J. & García, P. C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 69–88. 71
- Franco, A. M. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia. En *Universitat Autònoma de Barcelona*. Univesitat Autònoma de Barcelona.
- Fries, A., Kammerlander, N. & Leitterstorf, M. (2020). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Fundación EU-LAC 2015. (2015). Espacios de diálogo y cooperación productiva : el rol de las pymes. En *Perspectivas económicas birregionales*. <https://doi.org/http://dx.medra.org/10.12858/0615ES4>
- Garzón, C. M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111–131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Garzón, C. M. A. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. *ORINOQUIA*, 20(1), 97–118. <http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v20n1/v20n1a11.pdf>

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

Gál, A. N. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework. *HEJ: ECO-100115-A*, 1-14.

Giménez, S. J. (2015). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. *Faedpyme International Review*, 4(6), 58–69. <https://doi.org/10.15558/fir.v4i6.99>

González, M. L., & Angulo, N. R. (2020). Challenges and Perspectives of Entrepreneurship in the Regions of Mexico. In *The History of Entrepreneurship in Mexico*. Emerald Publishing Limited.

González-Samaniego, A. (2020). *Capacidades dinámicas en microempresas del sector comercio de la Región Cuitzeo del estado de Michoacán como factor de desarrollo regional*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Herciu, M. & Ogrea, C. (2018). Business Sustainable Competitiveness - A Synergistic, Long-Run Approach of a Company's Resources and Results. *Studies in Business and Economics*, 13(3), 26–44. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0033>

72

Hernández, von W. L., May, H. F. J. & Martínez, C. M. G. (2016). Commercial Factors Related To the Survival of Traditional Grocery Shops, Case Region 101, Cancun, Quintana Roo, Mexico, Factores Comerciales Relacionados a La Supervivencia De Las Tiendas De Abarrotes Tradicionales, Caso Región 101, Cancún, Quintana Roo,. *Revista Global de Negocios*, 4(8), 61–70.

Hernández, L. R., Kellermanns, F. W. & López, F. M. C. (2018). Dynamic capabilities and SME performance: the moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>

Hurley, C. O. (2018). MSME competitiveness in small island economies: a comparative systematic review of the literature from the past 24 years. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(9–10), 1027–1068. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1515822>

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.

Jeppesen, S. (2005). Enhancing competitiveness and securing equitable development: Can small, micro, and medium-sized enterprises (SMEs) do the trick?. *Development in practice*, 15(3-4), 463-474.

- Kareem, M. A. & Alameer, A. A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management and Marketing*, 14(4), 402–418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>
- Kharlamova, G. & Vertelieva, O. (2013). The international competitiveness of countries: Economic-mathematical approach. *Economics and Sociology*, 6(2), 39–52. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-2/4>
- Kuhn, H., Schubert, D., & Holzzapfel, A. (2020). Integrated Order Batching and Vehicle Routing Operations in Grocery Retail—A General Adaptive Large Neighborhood Search Algorithm. *European Journal of Operational Research*.
- Lei, D., Hitt, M. A. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549–569. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90024-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90024-0)
- Lorente-Martínez, J., Navío-Marco, J. & Rodrigo-Moya, B. (2020). Analysis of the adoption of customer facing InStore technologies in retail SMEs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57(July). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102225>
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in smes: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51 (1), 221-244 73
- Matejun, M. (2014). The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises. *Management*, 18(1), 154-168.
- Medeiros, V., Godoi, L. G. & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Cepal Review*, 2019(129), 7–27. <https://doi.org/10.18356/9c2a7060-es>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. En *Academy of management review* (Vol. 3, Número 3, pp. 546–562). <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Molina, A. J. F. (2016). La dinámica empresarial desde la integración de los microfundamentos y las capacidades dinámicas de la dirección estratégica. *Economía Industrial*, 399(399), 33–41. <http://hdl.handle.net/10045/70705>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018 - Guidelines For Collecting, Reporting And Using Data On Innovation 4th Edition* (4th ed.). OECD Publishing.

## Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México

---

Ortíz, P. C. F. & Arredondo, O. E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 49–73.

Pedraza, R. O. H., Navarro, C. J. C. L. & López, C. (2004). Eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica de la División Centro Occidente en México. *Ciencia Nicolaita*, 37, 39–59.

Pervan, M., Curak, M. & Pavic Kramaric, T. (2017). The Influence of Industry Characteristics and Dynamic Capabilities on Firms' Profitability. *International Journal of Financial Studies*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.3390/ijfs6010004>

Plazola, R. T. de J., De la O, B. V. G. & De la Rosa, G. L. (2020). Capacidad de gestión de abarrotes de Tecate, B.C., una variable de la competitividad sistémica. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 97–107.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

---

<sup>74</sup> Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69–95.

Saavedra, M., Milla, S. & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review*, 2(4), 18–32. <https://doi.org/10.15558/fir.v2i4.38>

Schaefer, J. L., Baierle, I. C., Sellitto, M. A., Siluk, J. C. M., Furtado, J. C., & Nara, E. O. B. (2020). Competitiveness Scale as a Basis for Brazilian Small and Medium-Sized Enterprises. *Engineering Management Journal*, 1-17.

Scheers, L. van. (2010). Challenges of small family groceries shops in South Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(3), 221–231.

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

---

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico* (5a edición). Fondo de Cultura Económica.

Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M. y Azuero-Rodríguez, A. R. (2018). Género del gerente e innovación: Caso empírico en Pymes de Cali. *Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación*, 8(2), 223. <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n2.2018.7962>

Solleiro, J. L. & Castañón, R. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica-Globalización, Ciencia y Tecnología*, 2, 165–197. <http://www.oei.es/oeivirt/temasvol2.pdf>

Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059–1070.

Teece, D. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: *California Management Review*, 58(4), 13–36.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>. 75

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23>

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

Tenjo, B. J. W. (2019). Innovación y gestión de la identidad en tiendas de abarrotes en México y Colombia. *Sintaxis*, 3, 96–112. <https://doi.org/10.36105/stx.2019n3.05>

Texis, F. M., Mungaray, L. A., Ramírez, U. M. & Ramírez, A. N. (2011). Aprendizaje en microempresas de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 12(23), 95–116.

- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C. & Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658–1664. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.006>
- Uriona, M. M., Coelho, D. S. L. L. & Murcia, R. C. (2013). El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica. *Economía Industrial*, 388, 23–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4366986>
- Valenzo-Jiménez, M. A. & Galeana-Figueroa, E. (2019). La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. En E. Galeana-Figueroa & M. A. Valenzo-Jiménez (Eds.), *La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones T-1* (Primera, p. 164). ECORFAN. <https://doi.org/10.35429/h.2019.1.1.22>
- Vivas, L. S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 119–139.
- 76 Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79, 53–70. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1)