

# Impacto de la planeación estratégica y de la comercialización en la competitividad de las microempresas productoras de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca

Lluvia Jazmín Arellano Mont<sup>1</sup>  
Universidad de Chalcatongo  
[ljazmin@unicha.edu.mx](mailto:ljazmin@unicha.edu.mx)

## DOI:

Fecha de recepción: 05 de enero de 2022  
Fecha de aprobación: 29 de agosto de 2022



**Cómo citar este artículo:** Arellano Mont, Ll. (2022). Impacto de la planeación estratégica y de la comercialización en la competitividad de las microempresas productoras de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (93), (páginas). DOI:

## Resumen

Existen diversos modelos para determinar la competitividad de las empresas a nivel local y nacional; los factores que se emplean en cada modelo de competitividad incluyen tanto aspectos internos como externos a las organizaciones. A través del presente estudio se pretende determinar la influencia de las variables de planeación estratégica y de comercialización en el nivel de competitividad de las microempresas productoras de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, empleando para ello el mapa de competitividad creado por el Banco Interamericano de Desarrollo para el diagnóstico organizacional de la pequeña y mediana empresa, y con esto descubrir sus fortalezas y debilidades. Es un estudio empírico, no experimental, cuantitativo, correlacional y transversal, en el que se aplicó la técnica de la encuesta a todas las empresas de la industria y al municipio indicado; los datos obtenidos fueron codificados y normalizados, para posteriormente ser tratados a través del análisis ANOVA, identificándose con ello que las citadas variables ejercen una influencia positiva alta sobre el índice, pero existe una relación positiva débil al particularizar en la combinación de sus dimensiones, haciendo ver con esto la importancia que tiene el mejorar las prácticas de empresa y documentar, difundir y actualizar los procesos empresariales, para fortalecer la profesionalización de las microempresas ubicadas en Oaxaca y en México.

**Palabras clave:** microempresas, planeación estratégica, comercialización, mapa de competitividad del BID, productores de masa y tortilla, análisis ANOVA.

\*\*\*\*\*

---

<sup>1</sup> Licenciada en ciencias empresariales. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Maestra en Administración de pequeñas y medianas empresas. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8799-5618>

## 1. Introducción

Al crearse la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México (2002), los instrumentos de política económica han permitido aplicar mecanismos que generan un mayor impulso a este sector económico en México, precisamente como se indica en la ley, para fomentar el desarrollo económico de la nación mediante la generación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las microempresas, y las pequeñas y medianas empresas (mipymes).

En el año 2015, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Banco Nacional de Comercio Exterior S. N. C. (BANCOMEXT), crean la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) para lograr una mejor caracterización de este sector económico, a través de la cuantificación de competencias gerenciales y de emprendimiento, cadenas productivas, capacidades tecnológicas y de innovación, entre otros aspectos de importancia por medio del uso de índices de desempeño. En la emisión 2018 de la ENAPROCE, se puntualiza que el 66.5 % de las mipymes no monitorea sus procesos a través del uso de indicadores (INEGI, 2019).

Cuando la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, en su artículo tercero, fracción IV, reconoce a la competitividad empresarial como la habilidad que permite conservar y consolidar los beneficios financieros y la cuota de mercado alcanzada, considerando la caracterización de bienes y servicios producidos, y la forma en que estos se ofrecen, está señalando cuán imperioso es contar con indicadores que permitan conocer los niveles en que se mantiene esa capacidad, que al final se traduce en ventajas, rentabilidad y éxito organizacional.

En razón de lo anterior, surge esta investigación que busca responder a la pregunta: ¿En qué magnitud influyen los niveles de planeación estratégica y de comercialización aplicados por los productores de masa y tortilla de la localidad de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca sobre su

nivel de competitividad? Con esto se pretende lograr como objetivo identificar a través del uso del análisis ANOVA, el grado en que impactan en los niveles de eficacia organizacional de dichas microempresas, las prácticas que realizan en materia de planeación estratégica y de comercialización.

La investigación incluye el estado del arte, en el que se destacan los motivos que hacen importantes a las microempresas en México, se describe el contexto organizacional de los productores de masa y tortilla, se identifican los componentes del mapa de competitividad del BID y se abordan las variables de planeación estratégica y de comercialización en las organizaciones. Enseguida se indica la metodología bajo la cual se desarrolló el estudio considerando como objeto de investigación la influencia de las citadas variables y sus dimensiones sobre el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca. Posteriormente, los resultados de la investigación permiten una breve discusión, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### **1.1. Revisión de la literatura**

#### *Microempresas*

Las microempresas forman parte del llamado sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), importantes en la producción y la generación de empleo en México y en toda América Latina, además, se consideran un elemento dinámico y destino de distintas políticas de gobierno creadas para fomentar el desarrollo económico en dichas regiones, en donde suman el 99.5 % de las empresas, generando el 25 % del PIB y el 60 % de empleos en el año 2019 (Herrera, 2020).

En el 2019, México registró 6 373 169 de establecimientos, de los cuales el 94.9 % son microempresas, el 4.9 % son pequeñas y medianas empresas y solo el 0.2 % son grandes empresas; las mipymes generan el 67.9 % de empleos y el 45.3 % del valor agregado censal en este país, según cifras de INEGI (2020b). Las mipymes dedicadas a actividades primarias aportan el 3.2 %, en las actividades secundarias el 28.6 % y en las terciarias el 63.7 % a la

formación del PIB en 2019 (INEGI, 2020a), mientras que, en toda Latinoamérica, los niveles son de 6.9 % en las actividades primarias, 27.7 % en las actividades secundarias y 65.4 % en las terciarias (Cepal, 2017); las microempresas generalmente están concentradas en los sectores de comercio y servicios (Pinzón *et al.*, 2017).

Ahora, considerando el sector o actividad secundaria, donde se generan productos terminados a través de la transformación de materias primas, a nivel Latinoamérica se tiene que, en 2016, el 99 % de las empresas dedicadas a la manufacturación son mipymes, sin embargo, de todas estas entidades solo el 42 % está orientada a la generación de productos terminados (Dini y Stumpo, 2018).

En cambio, en México, este sector de la transformación abarca solo el 9.1 % de las organizaciones existentes, y comprende el 18.8 % de la mano de obra. En el estado de Oaxaca se reportan 241 434 microempresas, de las cuales 53 254 se dedican a la manufactura (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2022). Lo anterior representa el 22.06 % del total de microempresas. Dentro de las actividades de manufactura se encuentra la industria alimentaria, en la cual se incluyen mercancías de panadería y tortillas, actividad que concentra el 7.9 % del personal ocupado en el sector y es la segunda rama más importante de la industria manufacturera, pues de ella se obtienen productos nuevos a partir de actividades que transforman mecánica, física o químicamente materiales o sustancias (INEGI, 2015).

Algunas de las problemáticas que se han identificado en el año 2017 en el sector de las microempresas en México son las siguientes: solo el 14.2 % de ellas imparte capacitación a sus colaboradores, siendo el 72.2 % de las causas señaladas de esto, el considerar que el conocimiento y las habilidades son adecuadas; el 40.4 % no implementa una solución a las problemáticas que les aquejan, y solo el 13.3 % implementa soluciones para la mejora continua; el 66.5 % de las microempresas no monitorearon indicadores (INEGI, 2019). Por otro lado, las microempresas no están legalmente constituidas en su mayoría, no reciben ningún tipo de apoyo por parte de cámaras empresariales o de autoridades gubernamentales,

y no reciben incentivos por parte de sus proveedores (Pinzón *et al.*, 2017). La situación promedio de capacitación en las microempresas de México destaca que el tema más atendido es el de producción, tanto en la zona urbana como en la rural (Álvarez *et al.*, 2017).

Por supuesto, las microempresas también han desarrollado capacidades organizativas; son empresas familiares que tienen claridad en sus planes, tienen buena comunicación entre todos sus integrantes y la supervisión de los propietarios es constante (Osorio *et al.*, 2022). La creación de las microempresas se considera un mecanismo social que compensa los ajustes en los niveles de empleo de sectores empresariales de mayor escala (González *et al.*, 2018).

De acuerdo con la International Data Company Latinoamérica (IDC), a nivel mundial se promoverá la generación de cinco grandes cambios considerando la situación pandémica generada por el virus SARS-CoV2, siendo estos las capacidades de teletrabajo, el monitoreo y diagnosis de operaciones y activos desde una sede, una inversión sustancial en procesos manuales que se han automatizado, el uso de tecnologías para la entrega de productos y servicios, y una cadena de distribución fortalecida (IDC Latinoamérica, 2020).

### *Productores de masa y tortilla*

Las familias mexicanas consumen un promedio de 66 kilogramos de tortilla per cápita anual (Núñez y Sempere, 2016); considerando las estimaciones de Coneval (2018), el consumo per cápita anual en la región rural es de 79.5 kilogramos y en la urbana de 56.7 (Escobedo y Jaramillo, 2019). La elaboración de la tortilla de maíz ha transcurrido por diversas etapas de caracterización industrial; inicia como un proceso casero, después se convierte en un proceso artesanal, para posteriormente constituirse como una actividad agroindustrial que no solo se concentra en el uso de competencias tecnológicas, sino también en actividades de mercadeo motivadas no sólo por los efectos del cambio en el comportamiento del mercado sino también por los de la desregulación estatal paulatina (Torres *et al.*, 1996).

En el presente trabajo se considera la elaboración de tortillas con fines comerciales a partir del uso de una máquina tortilladora, la cual fue inventada por el mexicano Everardo Rodríguez y su socio Luis Romero en 1904, y que posteriormente, en 1947, el mexicano Fausto Celorio modificó para dar lugar a la actual máquina (México Desconocido, 2019).

Para producir tortillas se tienen dos grandes procesos, la molienda del maíz y la manufactura y cocción de la tortilla. En el primer proceso se requiere de la nixtamalización o cocimiento del maíz en agua con cal, sin el cual es imposible hacer las tortillas, y de la molienda del maíz nixtamalizado se da origen a la masa. En el segundo proceso, la masa es torteada y moldeada a mano, o bien, prensada manual o mecánicamente para dar lugar a la tortilla que será cocida en el fuego sobre un comal.

El proceso de producción comercial se regula por la NOM-187-SSA1/SCFI-2002, que abarca tanto la nixtamalización como la elaboración de tortillas (DOF, 01/02/2011). En su estructura industrial, la cadena maíz-tortilla posee cuatro eslabones: en el primero se encuentran los pequeños productores de maíz, en el segundo están los productores grandes que a través de la tecnificación producen harina, en el tercero están los productores pequeños que a través de procesos tecnificados generan la masa de nixtamal, y en el cuarto eslabón existen productores pequeños, medianos y grandes que fabrican tortillas (Núñez y Sempere, 2016, p. 76).

La producción de la masa y la tortilla ha tenido diferentes denominaciones desde que se iniciaron los censos económicos en México, siendo estos: molienda de nixtamal (1970 y 1975), molienda de nixtamal y tortillas (1980 a 1998), molienda de nixtamal y elaboración de tortillas (2003 y 2008) (Cervantes, s.f.). Por último, elaboración de tortillas en la actualidad, aunque el sector es conocido como industria de la masa y la tortilla.

Es a partir de 1992 cuando las grandes corporaciones hacen cambios en el producto iniciando con la modernización de esta industria, ya que se incluyen la fabricación de harina de maíz, tortillas y tostadas que afectan el binomio tortillería-molino, todo esto para seguir

satisfaciendo a la población urbana creciente que se encuentra lejos de los cultivos de maíz, y que de alguna manera ha ido favoreciendo la desaparición gradual de las tortillerías tradicionales en ese ámbito social. Uno de los eventos resultado de lo anterior fue la llamada “guerra de las tortillas”, que surgió en 1991 entre la empresa Maseca y los cerca de 55 mil molineros de nixtamal de todo el país, que dejó ver que la Secofi promovía la harinización de la tortilla en todo el país (Hernández, 2007).

Torres *et al.* (1996) señalan que, la tendencia de sustituir la tortilla de maíz se basa no solo en los subsidios gubernamentales, sino en los cambios tecnológicos, las preferencias del consumidor, los requerimientos del mercado de trabajo y la incorporación sustancial de la mujer en este. La industria de la masa y la tortilla posee un nivel de concentración demasiado bajo, ya que en México existen alrededor de 60 mil tortillerías y todas ellas son microempresas (Aguilar *et al.*, 2020). Por ello, hoy en día, los esfuerzos de comercialización de los productores de masa y tortilla se han concentrado en estrategias que incluyen la entrega a domicilio y el uso de tiendas detallistas como intermediarios en la distribución para favorecer la generación de ingresos a los productores.

En el año 2015, en el estado de Oaxaca existían 9117 establecimientos donde se elaboran tortillas de maíz, tomando en cuenta además de las tortillerías, a las fondas, restaurantes, taquerías y otros; en la región mixteca de Oaxaca tan solo se concentra el 8 % del total de los establecimientos citados (Solano, 2016). Para el año 2019, a nivel estatal existen 14 489 establecimientos donde se elaboran tortillas de maíz y molienda de nixtamal, por lo que se registra un crecimiento del 58.92 %; en Chalcatongo de Hidalgo existen tres molinos de nixtamal, tres establecimientos donde se elaboran tortillas a mano y cinco tortillerías, con una edad promedio de 8 años en el mercado (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2022).

## *Índice de competitividad*

Al hablar del desempeño competitivo de las empresas, se involucra no solo al concepto de productividad que Michael Porter (2015) construyó en 1990, sino también a todos los elementos vinculados con el diseño, elaboración y comercialización de productos que requieren los consumidores, ya que dichos procesos contemplan la contribución en los costos y la diferenciación que generan las actividades discretas de una entidad.

Existen diversas acepciones que han permitido plasmar el significado de la competitividad para las organizaciones económicas; la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México (2019), describe a la competitividad de una entidad económica, como la habilidad para conservar y fortificar las actividades generadoras de ganancias, así como su cuota de mercado, construyendo ventajas competitivas basadas en sus productos, al igual que en las condiciones en que los ofrecen.

Otero y Taddei (2018), señalan que la competitividad es la capacidad de las empresas para desarrollar y detonar aquellos factores clave que les permitirán competir en los mercados; Romero *et al.* (2020) definen a la competitividad como la capacidad que tiene una organización de optimizar sus procesos, generando una producción de bienes y servicios eficientes, centrada en la calidad del producto, con el fin de comercializar el producto final en mercados nacionales e internacionales, que le permita lograr una diferenciación con las empresas competidoras.

En estas acepciones se destaca que la competitividad es de carácter sistémico, pues reconoce a la entidad económica construida por componentes funcionales y que es parte de un mercado en el que convive con otras entidades, desarrollando habilidades que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para el establecimiento de un nivel o índice de competitividad existen varios modelos:

- a) El diamante de Michael Porter, es un modelo que abarca el ámbito nacional, se usa con frecuencia para evaluar la competitividad de un país y promover la creación de clústeres en industrias competitivas, analizando los aspectos internos y externos de las empresas, considerando en ello la acción del gobierno, de las industrias relacionadas y de apoyo, así como de las condiciones de la demanda, dentro de los factores que condicionan la competitividad y el desarrollo de las industrias en un contexto nacional (Culqui y Suárez, 2019).
- b) El diamante de Michael Porter fue tomado como base por el Institute for Strategy and Competitiveness de la Universidad de Harvard, para que el Foro Económico Mundial, el 2014, evaluara a través de 188 variables el índice de competitividad global, considerando tres grupos de factores (los requerimientos básicos, la eficiencia y la innovación), los cuales se desglosan en 12 variables: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia en el mercado laboral, desarrollo del sistema financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial y la innovación (Luna *et al.*, 2021).
- c) El modelo de competitividad de Luna *et al.* (2021), destaca la competitividad actual de una organización a partir de la participación de sus directivos y gerentes en los procesos de innovación, nuevos diseños, tecnología de punta y calidad, que dan como resultado la rentabilidad que orienta a la competitividad futura.
- d) Muñoz (2019) desarrolló un modelo de competitividad para la consolidación de un clúster a partir de cuatro aspectos (innovación en producto, proceso, mercadeo y organizacional), los cuales ayudarían a que este grupo industrial sea más competitivo (García *et al.*, 2021).
- e) El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) creó un mapa de competitividad, adoptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia, para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pequeña y mediana empresa. El instrumento es un cuestionario que

consta de 145 preguntas que se dividen en ocho factores, planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, capital humano y gestión ambiental (Saavedra *et al.*, 2019).

- f) El índice de competitividad mundial del Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD), mide la competitividad en términos de las habilidades que tienen las naciones para crear y mantener un clima que permita competir a las empresas que radican en ellas. Se trata de construir una competitividad sistémica, tomando como parte central el esquema de industrialización orientado a la exportación, por tanto, la competitividad se considera la capacidad exportadora que tiene una economía (Ortiz *et al.*, 2020).

Para la medición de la competitividad de las empresas de estudio se empleó un instrumento de 124 preguntas que Montoya y Silvestre (2008) diseñaron tomando como base el mapa de competitividad del BID, para poder aplicarlo a microempresas financiadas por el Foro Emprender, en la región de Pereira, Colombia, y evaluar su índice de competitividad.

En la tabla 1 se aprecian tanto variables como dimensiones empleadas en el citado mapa.

**Tabla 1.** Variables y dimensiones del mapa de competitividad del BID

Variables	Dimensiones
Planeación estratégica	1. Proceso. 2. Implementación.
Cadena de valor	1. Planificación. 2. Capacidad. 3. Mantenimiento. 4. Investigación y desarrollo. 5. Aprovisionamiento. 6. Manejo de inventarios. 7. Ubicación de infraestructura.
Aseguramiento de la calidad	1. Aspectos generales. 2. Sistema.
Comercialización	1. Mercadeo y ventas. 2. Servicio. 3. Distribución.

Contabilidad y finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoreo de costos y contabilidad.</li> <li>2. Administración financiera.</li> <li>3. Normas legales y tributarias.</li> </ol>
Talento humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos generales.</li> <li>2. Capacitación y promoción del personal.</li> <li>3. Cultura organizacional.</li> <li>4. Salud y seguridad industrial.</li> </ol>
Gestión ambiental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas.</li> <li>2. Estrategia para proteger al medio ambiente.</li> <li>3. Concientización y capacitación.</li> <li>4. Administración del desperdicio.</li> </ol>
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación.</li> <li>2. Entradas.</li> <li>3. Procesos.</li> <li>4. Salidas.</li> </ol>

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Montoya y Silvestre (2008).

Montoya y Silvestre (2008), sugieren seis niveles de ejecución de las capacidades en cada una de las dimensiones del mapa antes citado, para la evaluación de la competitividad en las empresas; la tabla 2 contiene dichos niveles.

**Tabla 2.** Valoración del nivel de aplicación de capacidades en la empresa

Valor asignado	Postura actual que mantiene la entidad
0	No posee.
1	Posee.
2	Posee y está en proceso de documentación
3	Posee y está documentado.
4	Posee, está documentado y difundido.
5	Posee, está documentado, difundido y actualizado.

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Montoya y Silvestre (2008).

Con estos valores asignados se puede construir un índice de competitividad, que mediante el modelo desarrollado por Viana (2010), permite a través de la normalización de variables conocer el grado de competencia de las empresas de un mismo giro. Este índice logra reunir una cantidad de variables distintas de manera ordenada, mismas que muestran la

manifestación asociada a la capacidad de cada una de las variables. El esquema de evaluación es el siguiente:

$$Z_i = \frac{X_i - \min(X_j^j; \forall j; j=1, \dots, n)}{\max(X_j^j; \forall j; j=1, \dots, n) - \min(X_j^j; \forall j; j=1, \dots, n)}$$

En la tabla 3 se encuentra la valoración del nivel de competitividad.

**Tabla 3.** Valoración del índice de competitividad en la entidad

Valoración	Rangos correspondientes
Elevado	81-100.
Alto	61-80.
Medio	41-60.
Bajo	21-40.
Escaso	0-20.

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Saavedra y Milla (2017).

Es importante mencionar que el establecimiento de esta métrica para la evaluación permite no solo identificar en términos cuantitativos el índice de competitividad de una entidad al momento de la aplicación del instrumento, sino que además se puede caracterizar este nivel y hacer énfasis en la profesionalización que va generándose en la empresa al irse formalizando los procesos evaluados.

#### *Planeación estratégica y comercialización*

La dirección de una organización enfocada en los resultados que desea alcanzar requiere de la definición de una estrategia, la cual orienta las disposiciones que se tomen para generar ventajas competitivas, así como definir planes de comercialización para competir eficientemente, incrementar el desempeño y llevar el negocio al crecimiento (Thompson *et al.*, 2015). Una estrategia es el sostén del plan de acción requerido para obtener ganancias y competir exitosamente en el mercado, por lo que está estrechamente vinculada con la

generación de la propuesta de valor que sigue la empresa para entregar un producto, que satisfaga necesidades de los clientes y genere utilidades para la entidad.

Al hablar de un conjunto de estrategias que responden al entorno externo, que promueven una estructura organizacional, una cultura y un sistema de control que permita monitorear la implantación, se está haciendo referencia al proceso de planeación estratégica (Hill *et al.*, 2019). De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1993), la planeación de la estrategia se puede enfocar desde diversos ángulos, entre ellos el que señala que la estrategia es una posición, es decir, en un ámbito de competencia abierta, la creación de un nicho para dominar el mercado con el uso de los recursos que se poseen, por lo que se requiere establecer la posición competitiva a través del uso de indicadores financieros y de desempeño.

Tomando como base el mapa de competitividad del BID, la planeación estratégica está constituida por dos dimensiones: proceso e implementación, las cuales serán valoradas con los indicadores que en la tabla 4 están identificados.

**Tabla 4.** Dimensiones e indicadores de la variable planeación estratégica

Proceso	Implementación
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estratégico.</li><li>• Estrategia básica de negocios.</li><li>• Objetivos específicos cuantificables y medibles.</li><li>• Análisis FODA.</li><li>• Trabajo en equipo en la planeación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso del personal en la ejecución.</li><li>• Asignación de recursos y seguimiento a su uso.</li></ul>

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Montoya y Silvestre (2008).

La comercialización, definida por Lamb *et al.* (2018) como la decisión de colocar un producto en el mercado, implica la ejecución de diversas etapas, como son, ordenar materiales y equipo de producción, producir, crear inventarios, embarcar el producto para distribuirlo a los lugares donde se realizan las transacciones de intercambio, capitalizar la fuerza de ventas, darse a conocer en el mercado, y finalmente entregar al cliente los productos. Todo este proceso debe tener como base el conocimiento del mercado, lo que permitirá generar la

mezcla de mercadotecnia más rentable, ya que se asignarán los recursos de forma eficiente y se generarán los resultados esperados en la segmentación del mercado, puesto que la entidad estará empleando sus competencias para alcanzar un buen posicionamiento dentro de él.

Uno de los aspectos importantes para la comercialización en la actualidad, es el servicio al cliente, puesto que los clientes insatisfechos dejarán de adquirir los productos de la entidad, y buscarán mejores experiencias en la compra. Kotler *et al.* (2017) indican que una entidad no podrá contar con una posición fuerte en el mercado si las promesas que hace a los clientes no se cumplen, luego, si la oferta de la empresa es parte de esa promesa, entonces se debe reconocer que cada vez que se consume esa oferta, se está generando una experiencia en el consumidor, que significará la diferenciación y posicionamiento logrados por las ventajas competitivas construidas.

Considerar los medios y habilidades de una organización para definir el plan comercial dentro del marco de la planeación estratégica, da significancia a la comercialización como el medio para materializar el resultado deseado en indicadores financieros y de desempeño. Basándose en el índice de competitividad del BID, la comercialización abarca tres dimensiones: mercadeo y ventas, servicios, y distribución, las cuales serán valoradas como se señala en la tabla 5, a través de indicadores.

**Tabla 5.** Dimensiones e indicadores de la variable comercialización

<b>Mercadeo y ventas</b>	<b>Servicios</b>	<b>Distribución</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mercado detallado.</li> <li>• Índices de gestión comercial.</li> <li>• Definición de mercado objetivo, segmento de mercado y cuotas de venta.</li> <li>• Estrategias de penetración y comercialización.</li> <li>• Monitoreo constante de la competencia y de los clientes.</li> <li>• Sistemas de información de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal responsable y autónomo.</li> <li>• Sistema de información sobre satisfacción del cliente.</li> <li>• Catálogos y sistema de especificación técnica de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.</li> <li>• Sistema eficiente de distribución.</li> <li>• Vendedores con vínculo laboral.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia, a partir de Montoya y Silvestre (2008).

## 2. Metodología

La presente investigación se realizó teniendo como base la siguiente pregunta: ¿En qué magnitud influyen los niveles de planeación estratégica y de comercialización aplicados por los productores de masa y tortilla de la localidad de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca sobre su nivel de competitividad? Considerando las variables del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo se construyó una hipótesis nula,  $H_0$ , la cual es descriptiva y señala que la planeación estratégica y la comercialización influyen sustancialmente en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca. Sin embargo, existen tres hipótesis alternativas que se pueden pensar para analizar el impacto de las dos variables señaladas sobre el índice de competitividad de los productores mencionados, considerando las dimensiones de dichas variables, la tabla 6 contiene dicha información.

**Tabla 6.** Hipótesis nula y alternativas de la investigación

<b>Número</b>	<b>Descripción</b>
H <sub>0</sub>	La planeación estratégica y la comercialización influyen sustancialmente en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.
H <sub>1</sub>	El proceso de planeación estratégica y el mercadeo y ventas influyen sustancialmente en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.
H <sub>2</sub>	La implementación de la planeación estratégica y de servicios de comercialización influyen sustancialmente en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.
H <sub>3</sub>	La implementación de la planeación estratégica y la distribución influyen sustancialmente en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.

**Fuente.** Elaboración propia.

Con base en estas hipótesis, se realizó un estudio empírico cuyo marco de referencia es el mapa de competitividad y las variables para problematizar son la planeación estratégica y la comercialización; a su vez, se trata de un estudio no experimental, las variables no son manipuladas y se observó el fenómeno tal como se mostró dentro de su ámbito; es un estudio cuantitativo, ya que la encuesta empleada permite cuantificar las veces que se presenta una misma condición en los sujetos de estudio; es un estudio correlacional, porque se desea conocer el grado en que los índices de planeación estratégica y de comercialización, así como de sus dimensiones, ejercen influencia en el índice de competitividad de las empresas; y finalmente, el estudio es transversal, puesto que la información que se obtuvo es válida solo para el periodo en el que fue recolectada. En la tabla 7 se aprecia el resumen técnico de la investigación.

**Tabla 7.** Resumen técnico de la investigación

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Microempresas productoras de masa y tortilla</b>
Población objetivo y muestra del estudio	Propietarios de cinco tortillerías pertenecientes a la localidad de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.
Metodología de investigación	Investigación empírica, no experimental, cuantitativa, correlacional y transversal.
Técnicas aplicadas	Encuesta estadística.
Instrumento	Cuestionario con 102 preguntas utilizando escala tipo Likert con valores 0= No posee, 1= Posee, 2= Posee y está en proceso de documentación, 3= Posee y está documentado, 4= Posee, está documentado y difundido, 5= Posee, está documentado, difundido y actualizado.
Estrategia de aplicación	La encuesta se aplicó en las instalaciones de cada tortillería, en horario laboral, al propietario de cada una de ellas, durante los meses de febrero y marzo de 2019.
Pruebas utilizadas en el análisis de los datos	Alpha de Cronbach con una fiabilidad de 0.95, análisis ANOVA con un nivel de significancia del 5 % para establecer la relación lineal entre las variables.
Programa estadístico empleado	IBM SPSS Statistics versión 26.

**Fuente.** Elaboración propia.

El nivel de significancia fue considerado, de acuerdo con Lind *et al.* (2020), en el nivel de riesgo que definen para investigaciones relacionadas con las preferencias del consumidor. El coeficiente de correlación múltiple fue empleado en este estudio para establecer la relación lineal que existe entre los niveles de planeación estratégica y de comercialización, con el nivel de competitividad general de los productores de masa y tortilla.

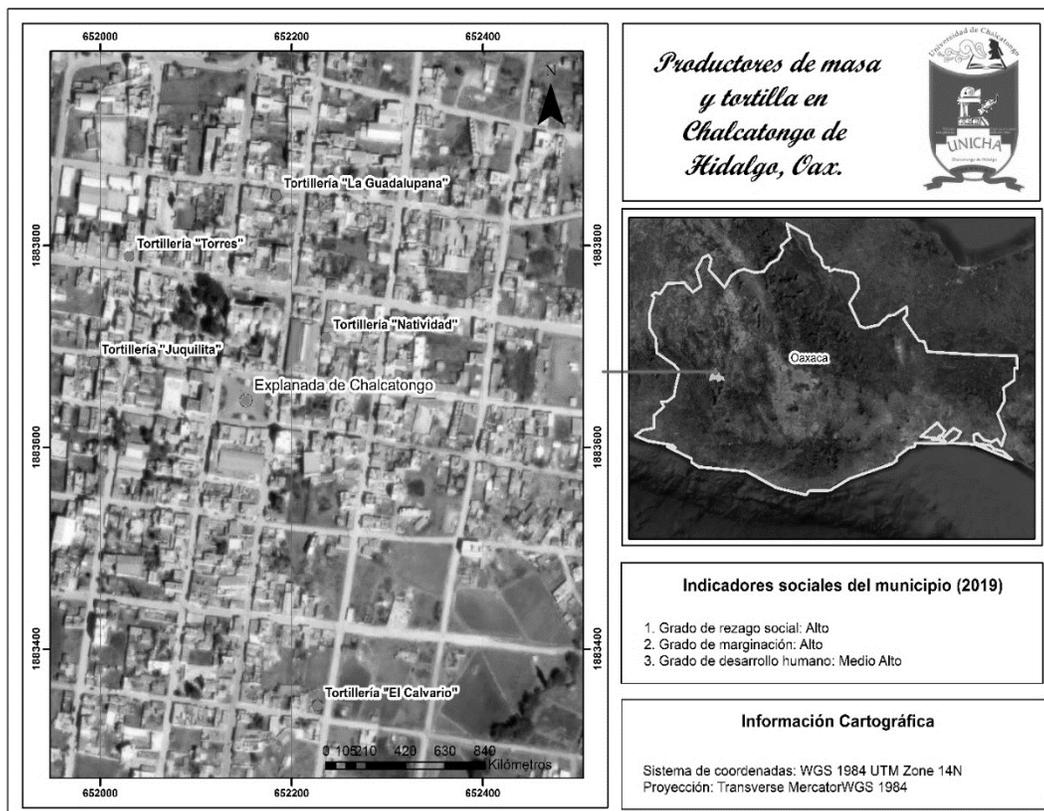
### 3. Recolección y análisis de los datos

Los sujetos de estudio se encuentran en Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, municipio de la región Mixteca Alta de Oaxaca; este municipio cuenta con una población de 9427 personas (INEGI, 2021b); se ubica a una distancia de 243 kilómetros de la ciudad de Oaxaca, capital del

estado, y a 2450 metros sobre el nivel del mar; algunos datos de importancia de esta localidad son: un grado máximo de escolaridad de 7.39 años, un 38.5 % de la población habla una lengua indígena, en este caso el idioma mixteco (INEGI, 2021a), e indicadores sociales como el rezago social (IRS), el desarrollo humano (IDH), y la marginación (IM), con niveles de 0.700694, 0.7388 y 0.66483, respectivamente, los cuales resaltan la alta marginación del lugar (Coneval, 2020).

La figura 1 muestra la localización de los sujetos de estudio en el municipio. Culturalmente, la región Mixteca Alta de Oaxaca se rige por usos y costumbres, y la población se caracteriza por su apego a la religión católica (Ramos *et al.*, 2014).

**Figura 1.** Productores de masa y tortilla en Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca



**Fuente.** Elaboración propia.

Los datos se recolectaron en los meses de febrero y marzo de 2019, y forman parte de una investigación realizada para conocer el nivel de competitividad de las tortillerías y panaderías ubicadas en el municipio de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, basándose en las ocho áreas del mapa de competitividad del BID. En este caso se está tomando la información que resultó de la aplicación de encuestas estadísticas a los propietarios de cinco empresas familiares, cuya actividad económica preponderante es la elaboración de tortillas a partir del uso de una máquina, por lo que no se incluye a las empresas que producen masa (molinos) o a las entidades que producen tortillas hechas a mano, la muestra representa el 100 % de la población de estudio, algunas de ellas se muestran en la figura 2.

**Figura 2.** Tortillerías Juquilita (izquierda) y Natividad (derecha)



**Fuente.** Elaboración propia.

El instrumento aplicado fue un cuestionario que incluye los datos del propietario y de la empresa, seguido de 102 preguntas con escala tipo Likert para conocer el índice de competitividad de la entidad, tomando como base el mapa de competitividad del BID y sus variables: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información; para esto, se consideró el instrumento diseñado y aplicado por Montoya y Silvestre (2008) en las microempresas de Pereira, Colombia; algunas preguntas fueron

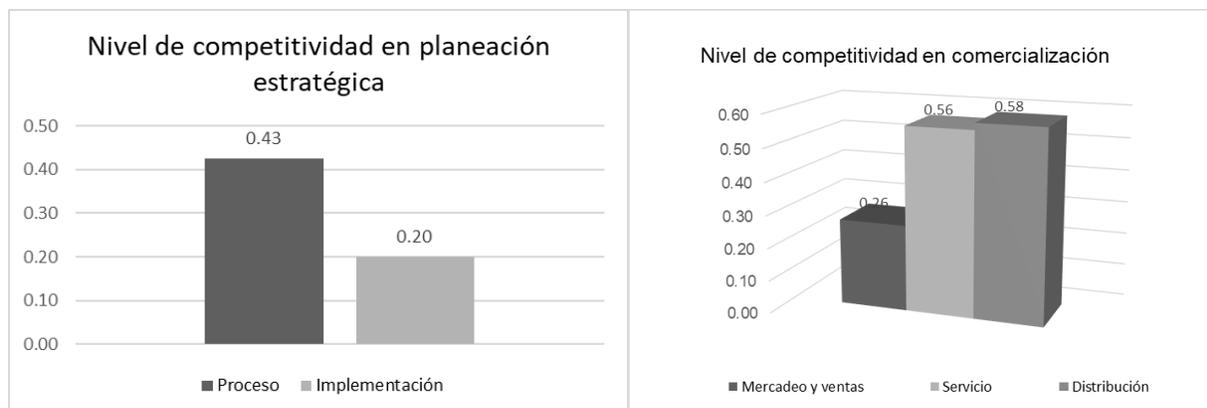
eliminadas del total de 124 debido a que, al aplicar la prueba piloto, se detectó que 22 de ellas no coincidían con las características de las microempresas seleccionadas.

Posteriormente, los datos recolectados fueron codificados en una base de datos en el programa ofimático de Microsoft Excel, se normalizaron mediante el índice de competitividad de Viana (2010), y son estos datos cuantitativos a los que se aplicó el análisis ANOVA a través del programa IBM SPSS Statistics versión 26, para identificar la influencia de los niveles de planeación estratégica y de comercialización sobre el índice de competitividad de las empresas de estudio, mediante la herramienta regresión en análisis de datos, lo cual permitió determinar la ecuación de regresión y los coeficientes de correlación múltiple.

#### **4. Resultados**

La aplicación de encuestas estadísticas permitió conocer el índice de competitividad de las cinco microempresas que conforman la industria de la masa y la tortilla en Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, a partir de la influencia de las variables de planeación estratégica y comercialización, logrando definir niveles del 31 % y del 52 %, respectivamente, con lo que puede interpretarse que la planeación estratégica está desarrollada en un nivel bajo, mientras que la comercialización está desarrollada en un nivel medio. En la figura 3 se ilustran los niveles de competitividad de cada dimensión de estas variables en los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.

**Figura 3.** Niveles de competitividad por dimensión de las variables planeación estratégica y comercialización de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca



**Fuente.** Elaboración propia.

El análisis ANOVA se realizó para determinar la magnitud en que influyen los niveles de planeación estratégica y de comercialización, así como de sus dimensiones sobre el Índice de competitividad de las empresas de estudio, en la tabla 8 se muestran los resultados.

**Tabla 8.** Hipótesis y resultados de la prueba de hipótesis

Hipótesis	Resultados	Análisis ANOVA	Descripción
H <sub>0</sub> : la planeación estratégica y la comercialización influyen en el nivel de competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca.	Índice de competitividad= $-0.105 + 0.658 X_1 + 0.655 X_2$ . X <sub>1</sub> : planeación estratégica. X <sub>2</sub> : comercialización.	Coefficiente de correlación múltiple: 0.981. Valor T-estadístico: 9.783 y 8.588. R <sup>2</sup> : 0.981 F-estadístico: 51.821	La planeación estratégica y la comercialización de la industria explican en un 98.1 % el índice de competitividad de esta, con una correlación positiva fuerte, lo que indica causalidad alta entre las variables. La hipótesis se acepta.
H <sub>1</sub> : el proceso de planeación estratégica y el mercadeo y ventas influyen en el nivel de	Índice de competitividad= $0.221 + 0.203 X_1 + 0.283 X_2$ .	Coefficiente de correlación múltiple: 0.360	El proceso de planeación estratégica y el mercadeo y ventas de la industria explican



muestran una causalidad alta, lo cual se refleja en la correlación positiva fuerte que guardan estas variables con el índice de competitividad; sin embargo, esta correlación cambia al particularizar el análisis con las dimensiones de las dos variables citadas.

En la prueba de la hipótesis alternativa  $H_1$ , a pesar de que las dimensiones de proceso de planeación estratégica y mercadeo y ventas tienen correlación directa, se distingue una causalidad débil para con el índice de competitividad, mientras que en la hipótesis alternativa  $H_2$ , se distingue una causalidad alta con una relación directa de la implementación de la planeación estratégica y una relación directa de los servicios sobre la determinación del índice de competitividad. Posteriormente, en la prueba de la hipótesis alternativa  $H_3$ , se encuentra una relación nula de la implementación de planeación estratégica con el índice de competitividad, y una relación negativa entre la distribución y el índice.

## 5. Discusión

Se muestran los resultados de la influencia de la planeación estratégica y la comercialización sobre el índice de competitividad de cinco microempresas productoras de masa y tortilla, ubicadas en Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca; son empresas familiares con un promedio de diez años de antigüedad en el mercado. Se determinó un nivel de competitividad bajo para la variable de planeación estratégica y medio para la variable de comercialización, con índices de 31 % y 52 %, respectivamente, por lo que, en cuanto a la planeación estratégica se refiere, se atiende en mayor proporción al proceso que a la implementación. Con respecto a la comercialización, existe una mayor orientación al intercambio comercial y una escasa planeación sobre el mercado (mercadeo y ventas).

Para identificar el índice de competitividad de las microempresas de estudio, a partir del grado en que la planeación estratégica y la comercialización influyen en él, se establecieron una hipótesis nula y tres hipótesis alternativas; en la hipótesis nula  $H_0$  se halla una correlación positiva y fuerte entre la planeación estratégica y la comercialización sobre el

índice de competitividad, lo que permite corroborar la influencia de estas variables sobre el índice en un 98.1 %. La hipótesis alternativa H<sub>2</sub> señala que existe una correlación positiva fuerte entre la implementación de la planeación estratégica y los servicios para definir el nivel de competitividad, dejando ver con esto que las dimensiones de las variables explican en un 84.3 % el índice de competitividad.

Tanto el resultado que muestra el índice de competitividad como los niveles de correlación que muestran estas hipótesis, confirman lo que se ha identificado en el estado del arte: a) contar con una estrategia mejora los resultados y hace que una entidad crezca b) La planeación estratégica está compuesta por una estructura, una cultura y un sistema de control; c) la planeación estratégica es una posición para lograr dominio en el mercado; d) la decisión de colocar un producto en el mercado implica capitalizar recursos y competencias; e) para construir una posición sólida en el mercado se deben cumplir las promesas al cliente.

Dini y Stumpo (2018), afirman que el sector de las mipymes en México posee una productividad baja, por lo que sus habilidades para especializarse empresarialmente y propender a la innovación y a la creatividad se ven reducidas; Martín y Durán (2017) señalan a partir de su investigación que el 71 % de las entidades de carácter familiar en la república mexicana, en su mayoría microempresas, no cuenta con un plan estratégico, mientras que en el estado de Oaxaca este porcentaje aumenta al 78 %, lo cual afecta su cuota de mercado, y por tanto su competitividad (Thompson *et al.*, 2015); los problemas típicos relacionados con el proceso de planeación incluyen la falta de planes operativos, la ausencia de una política de desarrollo de la empresa, la poca o nula capacitación en temas de planeación, y una planeación en la mente del empresario (Murcia, 2015).

Tóala *et al.* (2022), señalan en un estudio realizado a 50 microempresas ubicadas en Ecuador, que el 64 % de ellas no ejercen la planeación estratégica, lo cual repercute en su crecimiento organizacional, además que debido a la ausencia de objetivos, estas empresas no pueden verificar su cumplimiento y, por lo tanto, no pueden establecer acciones correctivas, lo que revela la importancia de contar con indicadores de desempeño. Magaña *et al.* (2020), resaltan

a partir de una investigación que incluyó 35 empresas de la región de Delicias, Chihuahua, donde el 36 % son microempresas, que estas no cuentan con un plan estratégico establecido que fortalezca su competitividad, sin embargo, la capacidad emprendedora de sus dirigentes es una fortaleza que les permite mantenerse en el mercado, además del hecho de haber sido creadas para financiar el sustento de las familias propietarias.

Las empresas de estudio se enfrentan principalmente a un escaso conocimiento de la planeación y sus procesos, ya que los propietarios tienen una formación académica que no rebasa la educación media superior y los conocimientos técnicos que han adquirido sobre la actividad empresarial que desarrollan les ha permitido especializarse en ello, además que por ser microempresas carecen de un equipo de dirección, ya que su estructura organizacional es lineal y conducida por el propietario al tratarse de empresas familiares, lo cual es semejante a la condición nacional, donde el 51.8 % de los propietarios de microempresas tiene educación básica o media, 20.4 % educación técnica y 19.7 % educación universitaria (Pinzón *et al.*, 2017).

Respecto a la variable de comercialización, un estudio realizado a seis microempresas comerciales del centro y sur del estado de Quintana Roo en México, concluye que las microempresas deben solicitar asesorías profesionales en materia de mercadotecnia, y se recomienda que estas sean otorgadas por instituciones educativas, debido a cuestiones de logística y de crecimiento mutuo (Bolaños *et al.*, 2020). Por su parte, Aguilar *et al.* (2020), realizaron un estudio en 296 tortillerías ubicadas en Tijuana, Baja California, encontrando niveles de competitividad de medio a bajo, debido a los esfuerzos que se deben enfocar en la negociación con clientes y proveedores, así como a la gran demanda que existe para productos de este sector industrial. Las actividades de marketing que aplican las microempresas son informales e intuitivas, lo cual limita su crecimiento en el mercado (Pinzón *et al.*, 2017).

Delgado *et al.* (2019), presentaron evidencias de un estudio realizado a nueve microempresas dedicadas a la elaboración de tortillas, ubicadas en Escárcega, Campeche,

entre las que se destaca lo siguiente: 50 % establece objetivos, metas y estrategias; el 63 % toma en cuenta las opiniones de sus clientes para implementar mejoras; el 88 % evalúa las causas internas y externas que afectan a la empresa y atiende las necesidades de mejora; el 50 % cuenta con un plan de comercialización; las acciones señaladas pudieron demostrar que el nivel de competitividad de 71 % que poseen estas microempresas es producto del ejercicio de la planeación estratégica y de la planeación de la comercialización.

Mora *et al.* (2015), compararon el desempeño de entidades ubicadas en Bogotá, Colombia, considerando a las que poseen un nivel elevado en la variable de planeación estratégica y a las que poseen un nivel bajo, e identificaron que, al disminuir el grado de aplicación de herramientas de planeación, los niveles alcanzados en las demás variables de competitividad se reducen significativamente, por lo que una planeación estratégica conveniente a la organización influye de forma positiva y significativa en otras variables, produciendo con esto mayores posibilidades de competir en el mercado.

Por otro lado, es importante resaltar que, la lógica del intercambio se puede ver influenciada por los rasgos socioculturales y económicos de cada localidad; Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca es una población con altos índices de marginación y de rezago social, las actividades comerciales se realizan en un marco donde los lazos con la comunidad, creados a partir de sus usos y costumbres impactan en el intercambio monetizado. Brokmann (2010) citado por Molina y Arellanes (2016), señala que la cooperación y la solidaridad juegan un papel fundamental en las sociedades con usos y costumbres arraigados, como sucede en el estado de Oaxaca, con la existencia del trueque, el tequio y la guelaguetza. El trato cercano, la entrega oportuna y el servicio a domicilio son estrategias de servicio al cliente que fortalecen la relación (Ramírez *et al.*, 2017).

En el caso particular de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, siguen vivas, además de las anteriores tradiciones, aquellas que se desarrollan en torno a los compadrazgos, el fallecimiento de una persona, la fiesta del santo patrón y el carnaval; en estos acontecimientos se presentan las guesas, que son ayudas en especie que se dan en

festividades y acontecimientos dentro de la localidad, y posteriormente serán devueltas por quienes las hayan utilizado (García, 2015). Estas costumbres son elementos que orientan al intercambio no monetizado, pero que de alguna forma dan sustento a las operaciones comerciales en la localidad; como lo señala Neira (2006), “lo cultural hace variar las condiciones de la microempresa” (p. 168).

En razón de lo anterior, puede constatar que, las empresas de estudio, forjan su ventaja competitiva en las ventas y distribución de sus productos, independientemente de si el intercambio es o no monetizado, y restan valor a la construcción de planes y estrategias que solventen su participación en el mercado, disminuyendo con esto su capacidad para competir al no existir una definición de la estrategia y un programa de marketing basados en el entendimiento del cliente y sus necesidades (Kotler *et al.*, 2017).

Finalmente, y para insistir en la importancia de las microempresas, Gil y Jiménez (2015) indican que estas amortiguan el desempleo y son un instrumento de movilidad social en Latinoamérica, ya que promueven el autoempleo, que surge ante el llamado efecto *recession push*, considerando con esto que la microempresa es el estrato empresarial que realiza mayor aportación en empleo durante periodos de crisis económicas en México, aunque las microempresas cuenten con niveles bajos de productividad (Ferraro y Rojo, s.f.).

## 6. Conclusiones

Una vez identificadas, codificadas y normalizadas las prácticas de los microempresarios productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, se empleó el análisis ANOVA para responder a la incógnita de la investigación: ¿En qué magnitud influyen los niveles de planeación estratégica y de comercialización aplicados por los productores de masa y tortilla de la localidad de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca sobre su nivel de competitividad? Se pudo corroborar que las variables de planeación estratégica y de comercialización poseen una correlación positiva fuerte sobre el nivel de competitividad de

la industria, al igual que las dimensiones de implementación de la planeación estratégica y los servicios al cliente.

Derivado de lo anteriormente identificado, así como de los rasgos socioculturales y económicos de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, se puede decir que aunque no existen planes escritos que conduzcan las acciones de comercialización de las microempresas, los lazos que tienen sus propietarios con la comunidad, son importantes para ocupar una posición en el mercado, ya que los usos y costumbres locales llevan a las personas a mantener una relación estrecha con los habitantes de la población y a establecer vínculos fuertes en la comercialización de los productos, logrando de esta forma que las microempresas permanezcan por más tiempo en el mercado.

Sin embargo, la planeación estratégica, que cobija el modelo de negocios de una organización para crear valor en el mercado a través de la comercialización, debe ser desarrollado principalmente por las microempresas, ya que además de orientar la ejecución de las funciones empresariales, motiva tanto a los propietarios como a los trabajadores para lograr las metas preestablecidas, armonizando los esfuerzos de todos los que colaboran dentro de la misma entidad.

## **7. Recomendaciones**

La evidencia empírica que muestra el estudio del impacto de la planeación estratégica y de la comercialización sobre la competitividad de los productores de masa y tortilla de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, sugiere dos propuestas, la primera, realizar actividades de profesionalización con cursos de formación para las empresas de estudio, en las temáticas de planeación estratégica y comercialización, mediante el uso del Modelo de innovación de triple hélice, que implica las relaciones Universidad-Empresa-Estado, mejorando con esto su índice de competitividad; tener acceso a programas e incentivos económicos derivados de políticas públicas orientadas a los microempresarios en México, mayores oportunidades para

integrarse en el comercio regional, innovar sus productos, mejorar la calidad de sus empleos e incrementar su rentabilidad.

La segunda propuesta es realizar nuevas investigaciones acerca de la dinámica que mantienen en planeación estratégica y comercialización las empresas de la región Mixteca Oaxaqueña, así como del estado de Oaxaca, para caracterizar tanto a la industria productora de masa y tortilla como a otras industrias, y ofrecer información que sustente el establecimiento de políticas públicas en los planes estatal y municipal de desarrollo, para fomentar el crecimiento tanto en número como en nivel de competitividad de las microempresas oaxaqueñas.

## 8. Referencias

- Aguilar, L.; De Aquino, K.; Galván, L.; Baquero, P. (2020). Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana (Baja California, México) frente a la covid-19. *Revista Activos*, 18(2), 1-20. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/292/2923090003/>
- Álvarez, D.; Ramírez, N.; Hernández, R.; Valadez, R. (2017). La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual. En G. Maldonado, J. Ojeda, L. Valdéz y M. Medina (Coord.), *La capacitación de los empleados de las microempresas en México* (pp. 201-218). Universidad Autónoma de Aguascalientes. [https://editorial.uaa.mx/docs/ve\\_microempresaenmexico.pdf](https://editorial.uaa.mx/docs/ve_microempresaenmexico.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). *Competitividad. Documento de estrategia*. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Competitividad-Estrategia-sectorial-\(2003\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Competitividad-Estrategia-sectorial-(2003).pdf)
- Bolaños, V.; Martínez, E.; Macías, J.; Medina, F; Alcocer, R. (2020). Estrategias de innovación para el área de mercadotecnia de las mipymes de Quintana Roo. *Exploratoris: Revista de la Realidad Global*, 9(1), 45-50. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5ffdd983c4675660a3a907d5/1610471811624/07+Bola%C3%20osL%C3%B3pez+OAX0272+Exploratoris+V9N1+45-50.pdf>
- Cepal. (2017). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 2017*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43239-anuario-estadistico-america-latina-caribe-2017-statistical-yearbook-latin>

- Cervantes, S. (s.f.). *Patrón de competencia en la industria del nixtamal y la tortilla en México: 1975-2010*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma Metropolitana. [http://dcsh.izt.uam.mx/posgrados/mydes/economiasocial/wp-content/themes/economiasoc/les\\_maestria\\_tesis/cervantes\\_hernandez\\_sandra\\_lizbeth\\_borador\\_12-0.pdf](http://dcsh.izt.uam.mx/posgrados/mydes/economiasocial/wp-content/themes/economiasoc/les_maestria_tesis/cervantes_hernandez_sandra_lizbeth_borador_12-0.pdf)
- Coneval. (2018). *Evolución de la canasta alimentaria. Consulta del valor de las líneas de bienestar*. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>
- Coneval. (2020). *Población total, indicadores, índice y grado de rezago social, según entidad federativa, 2020*. [https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Interactivos\\_municipal.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Interactivos_municipal.aspx)
- Culqui, J.; Suárez, D. (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista Electrónica Tambara*, 9(50), 693-703. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter\\_Culqui\\_FINAL.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante-de-Porter_Culqui_FINAL.pdf)
- Delgado, D.; Quijano, S.; Pérez, A.; Cruz, M. (2019). *Estudio de la competitividad sistémica en las tortillerías de la localidad de Escárcega*. VII Congreso Virtual Internacional. Transformación e innovación en las organizaciones. Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. <https://www.eumed.net/actas/19/trans-organizaciones/08-estudio-de-la-competitividad-sistematica.pdf>
- Dini, M.; Stumpo, G. (Coord.). (2018). *Mipymes en América Latina, un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (14 de septiembre de 2022). *Sistemas de consulta*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Escobedo, J.; Jaramillo, J. (2019). Las preferencias de los consumidores por tortillas de maíz. El caso de Puebla, México. *Estudios Sociales* 29(53), 1-25. <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.627>
- Ferraro, C.; Rojo, S. (2018). *Las mipymes en América Latina y el Caribe: una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_654249.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_654249.pdf)
- García, S. (2015). *Manifestaciones culturales que dan identidad y cohesión social: el caso de los migrantes del pueblo de Chalcatongo de Hidalgo, Oaxaca, 1930-1960*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México. <https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:test:v979v304g>
- García, J.; Tumbajulca, I.; Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el covid-19. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gil, A.; Jiménez, J. (2015). El contexto económico global de la pyme. *Revista Páginas*, (95), 155-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213948>

- González, J.; Osorio, G.; Mungaray, A. (2018). La microempresa mexicana, un asunto de necesidad y no de oportunidad: el caso de Colima. *Revista Análisis Económico*, XXXIII(84), 123-142. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552018000300123](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552018000300123)
- Hernández, L. (12 de enero de 2007). *La nueva guerra de la tortilla*. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/2007/01/12/index.php?section=opinion&article=010a1pol>
- Herrera, D. (2020). *Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el covid-19*. BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0002361>
- Hill, C.; Schilling, M.; Jones G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (12.ª ed.). Cengage Learning.
- IDC Latinoamérica. (17 de diciembre de 2020). *Evolución de la manufactura en México, una operación resiliente*. <https://cio.com.mx/evolucion-de-la-manufactura-en-mexico-una-operacion-resiliente/>
- INEGI. (2015). *Censos económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825077952.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf)
- INEGI. (2019). *Resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
- INEGI. (2020a). *Estimación oportuna del Producto Interno Bruto en México durante el segundo trimestre de 2020*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib\\_eo/pib\\_eo2020\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_eo/pib_eo2020_07.pdf)
- INEGI. (2020b). *Resultados definitivos. Censos económicos 2019*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)
- INEGI. (2021a). *Censo de población y vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Microdatos>
- INEGI. (2021b). *Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2020*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825197513.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197513.pdf)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C. (2018). *Marketing con aplicaciones en América Latina* (1.ª ed.). Cengage Learning.
- Lind, D.; Marchal, W.; Wathen, S. (2020). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (17.ª ed.). McGrawHill.
- Luna, K.; Zamora, E.; Calle, O.; Lituma, M. (2021). *Modelo de competitividad a través de la calidad e innovación como factores de rentabilidad empresarial*. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i3.2035>

- Magaña, J.; Chacón, A.; Villareal, V.; Hermosillo, J.; Ortega, F. (2020). Análisis descriptivo de las mipymes agroindustriales de la región de Delicias, Chihuahua. *Revista Biológico Agropecuaria Tuxpan*, 8(1), 13-23. <https://doi.org/10.47808/revistabioagro.v8i1.5>
- Martín, J.; Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. UDLAP. México Desconocido. (2019). *Las máquinas de tortillas, un invento muy mexicano*. <https://www.mexicodesconocido.com.mx/maquina-de-tortillas-un-invento-mexicano.html>
- Mintzberg, H.; Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico* (2.ª ed). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Molina, N.; Arellanes, Y. (2016). Intercambio de productos en mercados semanales de los Valles Centrales de Oaxaca, México. *Revista Etnobiología*, 14(2), 92-99. <https://revistaetnobiologia.mx/index.php/etno/article/view/295>
- Montoya, L.; Silvestre, J. (2008). *Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender*. (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica de Pereira. <http://hdl.handle.net/11059/909>
- Mora, E.; Vera, M.; Melgarejo, Z. (2015). Planeación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Murcia, H. (2015). *Auditoría administrativa con base en innovación organizacional*. Ediciones de la U.
- Neira, F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Latinoamérica Revista de Estudios Latinoamericanos*, (43), 153-174. <https://www.scielo.org.mx/pdf/latinoam/n43/2448-6914-latinoam-43-153.pdf>
- Núñez, F.; Sempere, J. (2016). *Estudio del mercado de producción, procesamiento, distribución y comercialización de la cadena de maíz-harina/nixtamal-tortilla en México*. El Colegio de México. <https://www.economia.gob.mx/files/sipot/318/XLI/2016%20Maiz%20Tortilla.pdf>
- Ortiz, H.; Becerra, R.; Acosta, O. (2020). *Análisis teórico de los enfoques que influyen en la competitividad de las organizaciones*. Universidad Politécnica de San Luis Potosí, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Colección Investigación Regional para la Atención de Necesidades Locales. Editorial Plaza & Valdés. <https://www.researchgate.net/publication/344068354>
- Osorio, A.; Espinosa, M.; Paz, Y.; Maceda, A. (2022). Acciones para impulsar la permanencia de las empresas familiares de Huajuapán de León, Oaxaca-México. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(12), 66-77. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/95220>
- Otero, S.; Taddei, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Revista Interciencia*, 43(4), 236-241. <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Pinzón, S.; Maldonado, G.; López, G. (2017). *Caracterización de la muestra de microempresas en México*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. [https://editorial.uaa.mx/docs/ve\\_microempresanenmexico.pdf](https://editorial.uaa.mx/docs/ve_microempresanenmexico.pdf)

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.ª ed.). Editorial Patria.
- Ramírez, N.; Mungaray, A.; Aguilar, J.; Inzunza, R. (2017). Una explicación de la rentabilidad y el poder de mercado de las microempresas marginadas. *Revista Economía. Teoría y Práctica. Nueva Época*, (46), 97-113. <https://economiatyp.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/96>
- Ramos, A.; Sánchez, M.; Trejo, G. (2014). *Las mipymes y la pobreza en una región del estado de Oaxaca, 2013*. Congreso Interdisciplinario de Cuerpos Académicos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4887218>
- Romero, D.; Pertuz, V.; Orozco, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Revista Información Tecnológica*, 31(5), 21-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Saavedra, M.; Camarena, M.; Saavedra, M. (2019). Competitividad de las pymes y su relación con los sistemas de información. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 20(50). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>
- Saavedra, M.; Milla, S. (2017). La competitividad de la mipyme en el nivel micro: el caso de Querétaro, México. *Revista En-Contexto* 5(7), 175-203. <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/453>
- Solano, C. (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor Maíz-Tortilla en las regiones de Oaxaca, México*. Coplade. <http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/5.%20CV%20MAIZ.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland III, A. (2015). *Administración estratégica* (19.ª ed.). McGraw-Hill.
- Tóala, P.; Tóala, F.; Cañarte, A. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016-1034. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Torres, F.; Moreno, E.; Chong, I.; Quintanilla, J. (1996). *La industria de la masa y la tortilla, desarrollo y tecnología*. UNAM.
- Viana, M. A. (2010). *Índice de innovación y desarrollo tecnológico de las ciudades de México, Mérida y Yucatán*. Universidad de Yucatán.