New Trends in Qualitative Research

BY-NC-ND

VOLUME **22** | Nº **1**

DOI:
https://doi.org/10.36367/ntqr.22.1.2026.e1271

Rubén Molina-Sánchez

Gloria Leticia López-Salazar

Alejandra López-Salazar

Fecha de envío: Julio, 2025
Fecha de evaluación: Septiembre, 2025
Fecha de publicación: Febrero, 2026

GESTIÓN DE LA COMPETITIVIDAD: RIESGOS, PROBLEMAS Y ESTRATEGIAS. UN ESTUDIO CUALITATIVO DE LAS MIYPES EN GUANAJUATO, MÉXICO

ABSTRACT

Se viven tiempos complejos para la competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas (MIyPEs) en México y Latinoamérica, debido a que se desarrollan en entornos de crisis sociales, económicas y productivas. El objetivo de este artículo es analizar, mediante entrevistas cualitativas con expertos, los principales problemas que enfrentan las Micro y Pequeñas Empresas (MIyPEs) en contextos de crisis y examinar las estrategias que estas emplean para abordarlos, con el fin de comprender cómo gestionan su competitividad. Se utilizó una metodología cualitativa centrada en el análisis del discurso enfocado en las experiencias de 10 empresarios y expertos en la gestión de la competitividad de las MIyPEs, bajo la perspectiva de la teoría fundamentada y con el apoyo del software Atlas Ti. La investigación se llevó a cabo en 2023. Se hizo una codificación textual de primer nivel, donde se organizó la información mediante códigos, redes, categorías y temas, producto de una revisión minuciosa línea por línea, para finalmente generar redes semánticas que explican los diferentes rubros explorados. Los resultados señalan que la intensidad de la competencia, las limitaciones financieras, la insuficiente adopción tecnológica, la gestión del talento humano y la informalidad empresarial son los principales problemas a los que se enfrentan las MIyPEs de Guanajuato para ser competitivas. En cuanto a las estrategias a implementar, los expertos consideraron tres estrategias medulares para impulsar la competitividad empresarial: la inversión tecnológica, el rediseño de procesos y la gestión eficiente del capital humano.

Keywords
Competitividad; Riesgos-Problemas; Estrategias; Miypes.

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS: RISKS, PROBLEMS, AND STRATEGIES. A QUALITATIVE STUDY OF MSMES IN GUANAJUATO, MEXICO.

ABSTRACT

These are complex times for the competitiveness of Micro and Small Enterprises (MSMEs) in Mexico and Latin America because they operate in environments marked by social, economic, and productive crises. The objective of this article is to analyze, through qualitative interviews with experts, the main problems faced by MSMEs) in crisis contexts and to examine the strategies they employ to address them, to understand how they manage their competitiveness. A qualitative methodology focused on discourse analysis is employed, examining the experiences of 10 entrepreneurs and experts in managing the competitiveness of MSMEs from a grounded theory perspective, with the support of Atlas .ti software. The research was carried out in 2023. A first-level textual coding was conducted, where information was organized through codes, networks, categories, and topics, the product of a meticulous line-by-line review, to ultimately generate semantic networks that explain the different areas explored. The results indicate that the primary challenges faced by Guanajuato's MSMEs in achieving competitiveness are the intense competition, financial constraints, limited technological adoption, inadequate human resource management, and business informality. As for the strategies to be implemented, the experts considered three core strategies to boost business competitiveness: technological investment, process redesign, and efficient management of human capital.

Keywords
Competitiveness; Risk Problems; Strategies; MSMEs.

1. Introducción

En México y América Latina la competitividad se ha visto fuertemente impactada debido a que la recuperación económica tras la pandemia de COVID-19 aún no se logra. A ello se suman nuevas políticas de Estados Unidos, la crisis de medio oriente y el conflicto entre Rusia y Ucrania, aumentando la incertidumbre y alterando una vez más, las perspectivas económicas mundiales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] , 2024). Por ejemplo, en el año 2024 Argentina alcanzó un nivel muy alto de inflación: 117 % y en el otro extremo México, con un 4.21%.

La importancia de la recuperación de la competitividad radica en que las MIyPEs en países de la OCDE, Latinoamérica y el Caribe, representan más del 99.5% de las empresas y generan el 60% del empleo productivo formal (Dini & Stumpo 2020). Por otra parte, existen oportunidades de mayor competitividad y si las MIyPEs en México las aprovechan, lograrían especializarse (Julien, 1993), se beneficiarían del comercio internacional y de la estrategia de externalización, denominada "*nearshoring*" (OCDE, 2019). Si hubiese un lado positivo de la competitividad, durante las crisis, por ejemplo, en la pandemia de COVID-19, sería la aceleración de la transformación digital de las MIyPEs. La proporción de empresas que cambiaron sus procesos y las que optaron por el uso de las tecnologías digitales fue entre el 30% y el 50% de las MIyPEs. Las plataformas en línea mitigaron el impacto de la crisis, especialmente en las ventas entre un 60-80% (OCDE, 2021).

La literatura reciente sobre MIyPEs expone que el uso de tecnologías emergentes fomenta la competitividad de las empresas; el uso de internet de las cosas (IoT) y la Inteligencia Artificial (IA) mejora el rendimiento financiero, mientras que el uso de la nube genera crecimiento del empleo y de los ingresos (DeStefano et al., 2020; Muller et al.,2018; Tang, 2018). Asimismo, se ha demostrado que la digitalización fomenta la integración de las MIyPEs en redes de innovación y que la intensidad digital incrementa las redes de cooperación en materia de innovación dentro de las cadenas de suministro. El propósito de este artículo es examinar las entrevistas cualitativas con expertos en MIyPEs sobre los principales problemas que enfrentan y las distintas estrategias que utilizan para solventar los problemas derivados de las crisis y las complejidades para definir su estrategia competitiva.

2. Revisión de la literatura

La competitividad es entendida como la capacidad de la organización para formular e implementar estrategias que crean valor. De acuerdo con Cuevas-Vargas et al. (2015), la competitividad es la habilidad de la organización para desempeñarse eficaz y eficientemente en el mercado, logrando una posición favorable en comparación con su competencia. Sin embargo, para que las MIyPEs aumenten su competitividad deben tener un ambiente favorable para la productividad, lo cual implica replantear políticas para mejorar las condiciones comerciales, tener acceso a mayores recursos, mejorar la gobernanza y garantizar la transformación digital de las organizaciones (OCDE, 2019).

Diversos estudios han demostrado que la formulación de estrategias está asociada al desarrollo de ventajas competitivas (Zairbani & Prakash, 2023; Handoyo et al., 2023; Farida & Setiawan, 2022).

En este sentido, el conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa es lo que determina el tipo de estrategias que se pueden implementar; no obstante, existen recursos y capacidades que tienen mayor potencial de generar estrategias que crean valor y, por lo tanto, ventajas competitivas más sólidas, dependiendo de la dificultad de imitación (Barney, 2001). Las capacidades más relevantes que se han identificado están relacionadas con el desarrollo de redes de colaboración (capital social), habilidades técnicas, conocimiento del recurso humano, marketing y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (Lafuente et al., 2020).

Con el objetivo de alcanzar la competitividad, las MIyPEs implementan diversas estrategias entre las que se encuentran la innovación, diferenciación, eficiencia de operaciones internas para reducir costos, optimización de recursos, aumento de la productividad, inversión en capacitación del talento, estrategias de marketing, colaboración y alianzas estratégicas (Pekna et al., 2024; Loiacono & Rulli, 2022).

Respecto a la innovación, esta se concibe como los productos o procesos nuevos o mejorados que se encuentran en el mercado (OCDE, 2018, p. 60). Al respecto, Larios-Francia y Ferasso (2023) encontraron que la innovación impacta en la competitividad de las MIyPEs, debido a la habilidad para diferenciarse, expandir su mercado y mejorar su rendimiento, logrando un crecimiento en sus ventas y por ende en sus resultados financieros. Expósito et al. (2021) señalan que la innovación en nuevos productos/servicios, la innovación en procesos, la innovación en canales de venta y en técnicas de posicionamiento de mercado, genera un incremento en ventas y ayuda a reducir costos.

Otro elemento que ha sido considerado como la "cuarta revolución industrial" es la adopción de tecnología y herramientas digitales. La tecnología ha revolucionado las operaciones empresariales en procesos como la gestión, capacitación del personal, relaciones con los actores como clientes, inversionistas y proveedores (Garrel y Guilera, 2019). De acuerdo con Müller et al. (2018) la innovación tecnológica mejora el rendimiento financiero y, si se añade el uso del big data, se mejora la productividad de las empresas del 3% al 7% (Chia-Pei et al., 2018). DeStefano et al. (2020) encontraron que las empresas que utilizan la nube tienen más probabilidades de incrementar sus ingresos. La incorporación de herramientas digitales permite recopilar y procesar datos eficientemente, al generar indicadores de alerta temprana que facilitan la solución de problemas a través de algoritmos de aprendizaje automático y al diseñar tableros de control de desempeño e informes automatizados. Por lo tanto, la inversión en TIC ayuda a las organizaciones a mejorar sus sistemas de trabajo, favoreciendo su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Cuevas-Vargas et al., 2015). En este contexto, las TIC son activos estratégicos que impulsan la adaptación al entorno, facilitan la toma de decisiones y generan las condiciones para la innovación. Sin embargo, la gestión de la calidad continúa siendo un elemento fundamental para lograr procesos eficientes y efectivos (Rivera-Abad, 2021).

La administración del talento humano también resulta fundamental para el éxito de las empresas **(**Rodríguez-Sánchez, 2020**).** Armijos et al. (2019) señalan que, para lograr ser competitivas, las empresas deben enfocarse en la gestión del talento humano ya que se encuentra estrechamente relacionada con la retención y permanencia de recursos humanos, esto derivado de que existen indicadores de

normatividad que a su vez favorecen el fortalecimiento de la selección de personal, abonando al desempeño, seguimiento y evaluación y capacitación continua de los empleados.

De hecho, en las últimas décadas, la administración del recurso humano se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, ya que impacta internamente a la organización y también permea en la esfera social (Fonseca et al., 2020). También es importante considerar que la administración de recursos humanos es una función directiva, pero también organizacional, que está dinamizada y evoluciona flexiblemente, ligada al desarrollo de los sistemas de trabajo y ciclos de actividades que a largo plazo generan competitividad (Chiavenato, 2017). Neffa (2020) destaca que la actitud hacia la tecnificación y la capacitación para adquirir los conocimientos necesarios contribuye al desarrollo personal y los impulsa a ser productivos y a utilizar la tecnología.

El núcleo del estudio consiste en examinar cómo se identifican y valoran los recursos y capacidades para crear y sostener ventajas competitivas. Las preguntas de investigación se enfocaron en: ¿Cuáles son los principales problemas que limitan la competitividad de las MIPYMES en Guanajuato, México, ante contextos de crisis? ¿Qué estrategias emplean estas empresas guanajuatenses para gestionar dichos problemas y mejorar su competitividad?

3. Metodología

Este estudio forma parte de una investigación mixta (Hernandez, et al, 2010) (más amplia desarrollada en colaboración con la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME). En ella participaron 1921 expertos iberoamericanos, de los cuales 486 fueron mexicanos y 10 del estado de Guanajuato, quienes constituyen la base de este trabajo.

Se aplicó una metodología cualitativa centrada en el análisis de discurso (Glaser y Strauss, 1967) con énfasis en las experiencias de diez empresarios y expertos en competitividad de MIyPEs. Para ello, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada validada por académicos especialistas de la red FAEDPYME diseñada con base en los objetivos del estudio y en las categorías analíticas derivadas del marco teórico. Las entrevistas se estructuraron en torno a dos ejes centrales: 1) los principales problemas que limitan la competitividad de las MIyPEs y 2) las estrategias implementadas para enfrentarlos. (ver tabla 1). Los discursos fueron analizados bajo la perspectiva de la teoría fundamentada, con apoyo del software Atlas.ti como herramienta de apoyo para la organización, visualización y trazabilidad del proceso analítico, sin sustituir el razonamiento interpretativo.

El equipo investigador estuvo conformado por cinco profesores y cinco estudiantes de maestría de la Universidad de Guanajuato, quienes asumieron una postura reflexiva a lo largo del proceso de investigación (Charmaz, 2014) para minimizar posibles sesgos, se recurrió a la discusión analítica colegiada, la comparación de interpretaciones y la toma de decisiones consensuada.

Tabla 1. Análisis de las categorías y dimensiones MIyPEs

Número	Categoría	Dimensiones
1	Principales problemas de las MIyPEs para la competitividad	• Competencia del mercado • Finanzas e inversión • Innovación y tecnología • Recursos humanos • Competencia desleal en el comercio informal
2	Estrategias para resolver los problemas de competitividad en las MIyPEs	• Diseño de procesos eficientes • Desarrollo del talento humano • Inversión en tecnología • Diminución de riesgos • Enfoque sustentable • Certificaciones de calidad • Estudio de mercado para encontrar nichos o segmentos

La presente investigación se inscribe en un enfoque cualitativo de estudio de caso, apoyado en los principios de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory), desarrollada inicialmente por Glaser y Strauss (1967). Esta metodología se caracteriza por su capacidad para generar teorías explicativas directamente a partir de los datos empíricos, mediante un proceso sistemático y riguroso de recolección, codificación y análisis inductivo de la información. A diferencia de otros enfoques que parten de hipótesis o marcos teóricos rígidos, la Teoría Fundamentada privilegia la construcción del conocimiento emergente a partir de la realidad observada, lo que permite captar la complejidad y la dinámica de los fenómenos sociales, y se concibe como una metodología cualitativa que busca generar teoría a partir de datos empíricos (Charmaz, 2014). Su propósito no es verificar teorías existentes, sino construir explicaciones conceptuales derivadas directamente de la realidad observada mediante procedimientos sistemáticos de recolección y análisis comparativos constantes. La Teoría Fundamentada no sólo orienta el diseño metodológico y el análisis de datos cualitativos en este estudio de caso, sino que también fortalece la generación de conocimiento relevante, contextualizado y aplicable sobre la interacción entre cultura y desempeño en microempresas familiares, contribuyendo a un mejor entendimiento y posible mejora de estas organizaciones

El proceso inició con la transcripción de las entrevistas en Word, posteriormente integradas a Atlas.ti. Se realizó una codificación textual de primer nivel mediante la asignación de códigos, redes, categorías y temas a partir de una revisión línea por línea (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 2014). Se utilizaron códigos abiertos (identificación de conceptos y sus propiedades), in vivo (palabras textuales del entrevistado) y de lista (reutilizados por similitud temática) Glaser y Strauss (1967). De acuerdo con González (2006), la codificación segmenta y conceptualiza datos para generar teoría, identificando ideas y conceptos representados en códigos que reflejan experiencias, emociones o interpretaciones.

Posteriormente, se aplicó la codificación axial para vincular códigos en categorías y subcategorías, conectándolas según propiedades y dimensiones. Se emplearon códigos in vivo, que preservan expresiones textuales de los participantes, así como códigos de lista, utilizados para agrupar conceptos recurrentes, conforme a las recomendaciones metodológicas de Saldaña (2016). Finalmente, los códigos se depuraron e integraron en redes semánticas que reflejan la estructura conceptual de los datos.

El análisis se desarrolló de manera integrada, respetando los principios de la teoría fundamentada, donde los conceptos emergen de los datos y se valora tanto el rigor como la creatividad investigadora. Por otra parte, en un reconocimiento a el papel del investigador en el proceso analítico y su posición en la interpretación de los datos, el presente estudio se sustenta en el autor Morin (1977) y reconocido por Molina y Schmitt (2021), se inserta el tema de la complejidad donde el investigador u observador es parte de la unidad de análisis, específicamente en la unidad hermenéutica del software Altlas.ti se interactúa con la glosa de la narrativa del reporte verbal de los entrevistados y se delimita a la creación de los códigos y en su momento la elaboración de comentarios o memorándums que ayuden a tomar distancia y dialogar con la teoría y fundamento de las perspectivas

Para fortalecer el rigor metodológico se adoptaron criterios reconocidos en la investigación cualitativa. La credibilidad se garantizó mediante la triangulación de perfiles de informantes (empresarios, consultores, académicos y representantes gremiales), así como la revisión cruzada de códigos entre los miembros del equipo investigador (Lincoln & Guba, 1985). La saturación teórica se alcanzó cuando las entrevistas dejaron de aportar nuevos elementos conceptuales relevantes. La transferibilidad se favoreció mediante una descripción detallada del contexto y de las características de los participantes (Lincoln & Guba, 1985).

El instrumento de entrevista incluyó dos secciones: (1) información general de la empresa (edad, género, características del propietario o director, historia, tipo de empresa, tamaño y estructura); y (2) perfil del entrevistado (empresario, consultor, académico, representante gubernamental o de asociación). Las entrevistas exploraron los principales problemas que afectan la competitividad y, en una segunda parte, las estrategias para enfrentarlos. En particular, se plantearon dos preguntas:

1. Describa, en orden de importancia, los cinco principales problemas que limitan la competitividad de las MIyPEs.
2. Describa, en orden de importancia, las cinco principales estrategias para mejorar dicha competitividad.

En la figura 1 se presenta un esquema lineal que ilustra el procedimiento metodológico.

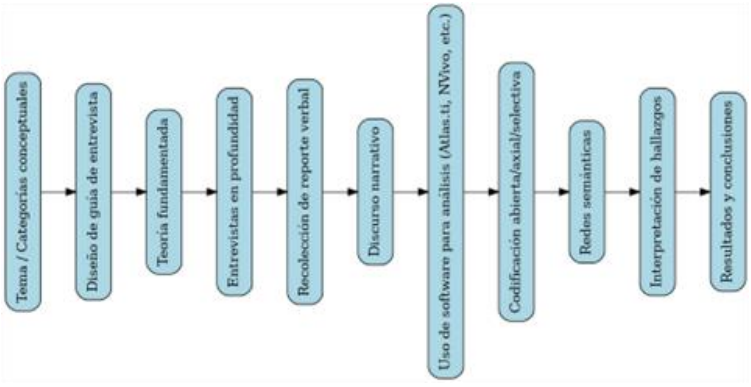

Figura 1. Proceso de la metodología cualitativa aplicada a la investigación

Se realizaron 10 entrevistas a profundidad con duración promedio de 90 minutos, a expertos del ámbito empresarial de Guanajuato, las cuales fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas de manera literal para su análisis. Se buscó diversidad de perfiles, incluyendo empresarios, consultores, académicos y representantes de cámaras empresariales (tabla 2). Los participantes fueron seleccionados mediante muestreo intencional con criterios específicos: (a) mínimo cinco años de experiencia profesional; (b) vinculación con el sector de las MIyPEs desde la práctica empresarial, consultoría, docencia/investigación o representación gremial; (c) reconocimiento en su área; y (d) disponibilidad para participar en entrevistas de profundidad. Estos criterios garantizaron perspectivas complementarias y un análisis enriquecido sobre la situación de las MIyPEs en la región.

Tabla 2: Datos sociodemográficos de los entrevistados

Número	Giro	Ciudad
1	Director de Clúster Automotriz	León Guanajuato
2	Empresa de servicios	Valle de Santiago Guanajuato
3	Empresa de comercio	Celaya Guanajuato
4	Consultor contable	Celaya Guanajuato
5	Empresa de servicios biológicos	León Guanajuato
6	Empresa de Comercio	Celaya Guanajuato
7	Empresa de Servicios alimenticios	Celaya Guanajuato
8	Empresa de comercio refaccionario	Celaya Guanajuato
9	Académico Investigador	Salamanca Guanajuato
10	Director del Consejo Regulador del tequila	Pénjamo Guanajuato

4. Resultados y Discusión

Los resultados indican que los principales problemas se relacionan con la competencia en el mercado, las finanzas e inversión, innovación y tecnología, recursos humanos. Las estrategias que surgen de estas entrevistas a profundidad se vinculan con la profesionalización del personal, el desarrollo de nuevos productos, el diseño robusto de procesos, la inversión y la aplicación de la tecnología. Se identificaron cinco problemas y se contabilizaron 121 códigos fusionados hasta contemplar 48, distribuidos en 8 grupos de códigos y 6 redes.

En la figura 2 se observa la red que hace referencia a los problemas relacionados con la competencia del mercado, comenzando por la fuerte competencia y siguiendo la dirección de las manecillas del reloj. En la red se relacionan aspectos negativos vinculados con el desconocimiento del sector, la necesidad de realizar microsegmentación de mercado, las limitantes que supone no determinar el mercado objetivo para los empresarios, causando un ciclo vicioso sobre emprendimientos tradicionales que desaceleran el potencial empresarial. Esta situación coincide con lo planteado por Barney (2001), quien subraya que los recursos intangibles como el conocimiento del cliente, las capacidades analíticas y el aprendizaje organizacional son la base de la ventaja competitiva. Sin embargo, en las MIyPEs guanajuatenses, estos recursos se encuentran subdesarrollados, generando una dependencia de estrategias tradicionales y una escasa orientación a la innovación.

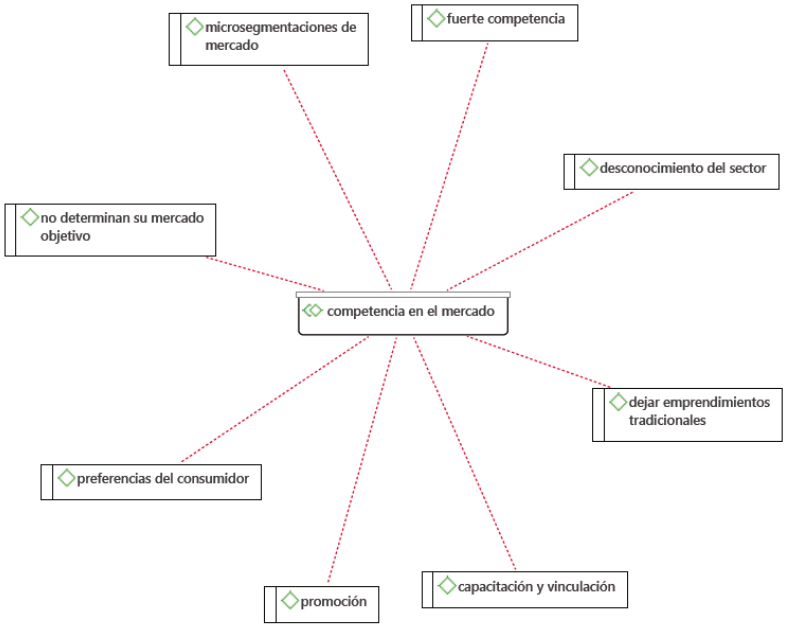

Figura 2. Red semántica de códigos relacionados con problemas con la competencia del mercado

Uno de los entrevistados comparte que……. *"la competencia en el mercado es amplia, y los empresarios y productores tienen el reto de indagar sobre las preferencias de los consumidores haciendo micro segmentos…"*. La evidencia empírica confirma lo señalado por Loiacono y Rulli (2022) al destacar que la innovación y la diferenciación son estrategias que generan valor y están enfocadas en identificar nichos de mercado para atender sus necesidades.

El segundo problema identificado es finanzas e inversión. En la figura 3 se aprecia la red derivada del análisis de las entrevistas a profundidad, donde se observa la solvencia económica y se plantea la importancia del capital semilla. Ante la problemática relacionada con las finanzas e inversión, el entrevistado directivo del clúster automotriz señala que *"es importante tener fondeos con mejores condiciones de tasas y de tiempos, para que tengan recursos para crecer…".*

En este sentido, el acceso restringido a capital y las condiciones desfavorables de financiamiento impiden destinar recursos a la innovación o a la mejora de procesos. Tal como lo plantean Dini y Stumpo (2020), este tipo de restricciones limita la productividad del sector y perpetúa su vulnerabilidad estructural. El discurso de los expertos muestra que las MIyPEs carecen de planeación financiera formal, lo que dificulta acceder a fondos institucionales y genera una dependencia del capital propio. Esto refuerza la necesidad de políticas públicas orientadas a fortalecer los mecanismos de crédito y financiamiento especializado.

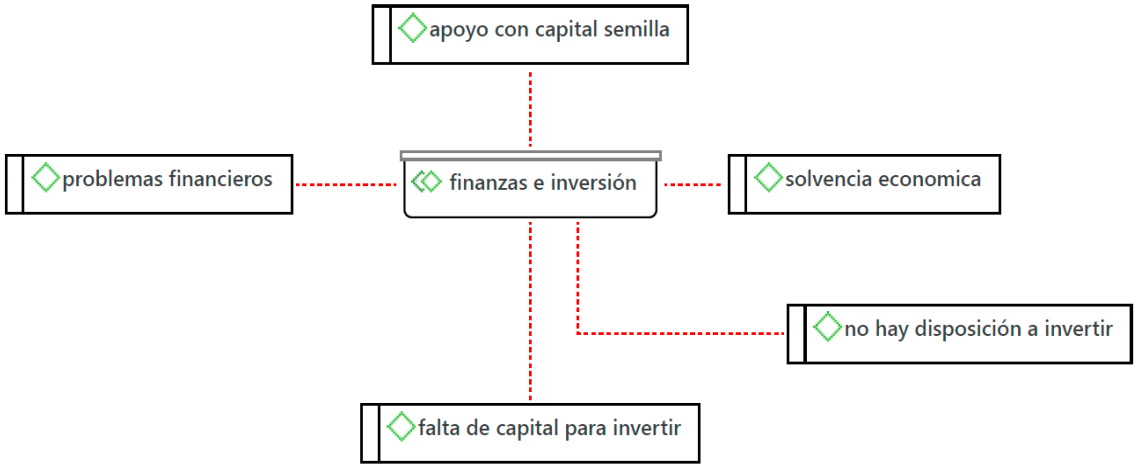

Figura 3. Red semántica de códigos relacionados con problemas con las finanzas e inversión

En la figura 4, se identifica la red semántica de códigos relacionados con los problemas de innovación y la tecnología, resaltando la importancia de las certificaciones, la necesidad de reducir las emisiones contaminantes, entre otros. Estos hallazgos empíricos cualitativos se relacionan con los hallazgos de diversos autores, en cuanto al uso de tecnologías emergentes. El uso de internet de las cosas (IoT) mejora el rendimiento financiero y el uso de la nube impulsa el crecimiento del empleo y de los ingresos (DeStefano et al., 2020; Muller et al., 2018; Tang, 2018). De igual forma, se confirma lo que plantean Loiacono y Rulli (2022) sobre la importancia de la innovación y la tecnología digital para maximizar los ingresos.

Adicionalmente, se incluyen los esfuerzos por desarrollar nuevos productos, robustecer los procesos productivos y eliminar las actividades que no generen valor. Uno de los entrevistados comparte que …… *"hacer un buen diseño de proceso, eliminar las actividades que no agregan valor, esto pueden lograrlo a través de una intervención en procesos a través de alguna consultoría o personal especializado, pero también pueden hacerlo de forma interna, el personal de cada área operativa sabe perfectamente que sucede en sus procesos, que parte pueden eliminar o cambiar, hay que escuchar y ser receptivos con el personal" …* El soporte de la teoría de la presente evidencia la encontramos en Garrell y Guilera (2019), quienes aluden a la transformación derivada de un conjunto de tecnologías que han trascendido a las actividades empresariales y reforzando lo que afirman diferentes autores respecto a la implementación de mayor innovación y tecnología (Chia-Pei et al, 2018).

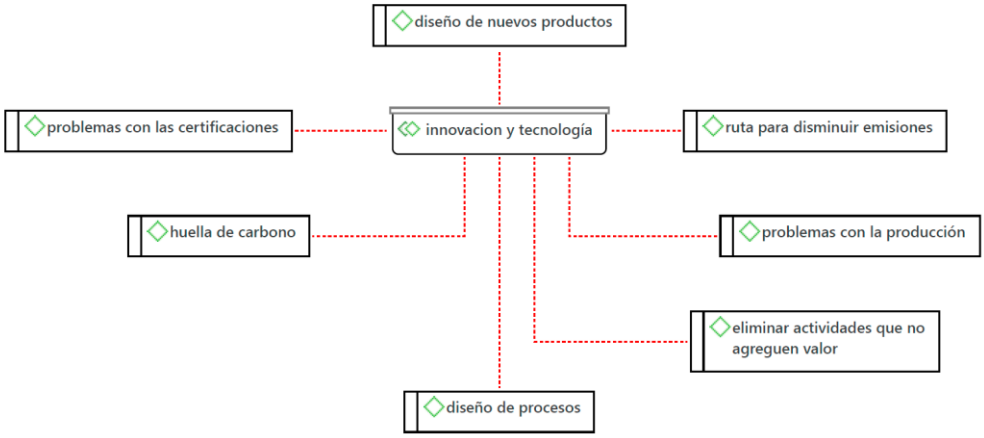

Figura 4. Red semántica de códigos relacionados con problemas con la innovación y tecnología

Otro aspecto que podría tornarse en un problema importante en las empresas si no se cuenta con la gestión oportuna está representado por el recurso humano (figura 5). Aquí se observa un espacio clave para la capacitación y vinculación, la selección del personal adecuado y su profesionalización, lo que coincide con los planteamientos de Armijos et al. (2019) sobre la necesidad de desarrollar capital humano para impulsar la competitividad de las empresas. Estos resultados se alinean con lo expuesto por Agustian et al. (2023), Rodriguez-Sánchez (2020) y Bakator et al. (2019) quienes sostienen que las estrategias de reclutamiento, de motivación y capacitación fortalecen la productividad y el compromiso organizacional. En las entrevistas, se observa un consenso en torno a la importancia de que los empresarios asuman la capacitación como una inversión y no como un gasto, reconociendo que la competitividad depende tanto de la eficiencia operativa como de la gestión del conocimiento interno.

Otro entrevistado refiere: *"Actualmente es muy raro ver que un empresario capacite a sus trabajadores, pero es igual de raro ver que un empresario se capacite, en ningún sentido, o sea, en el tema de administración, en el tema de dirección, en el tema de finanzas, en el tema de mercadotecnia…"*. Esta declaración empata con los estudios de desarrollo de recursos humanos de Neffa (2020), donde establece que es en el trabajo donde las actividades humanas contribuyen al desarrollo personal.

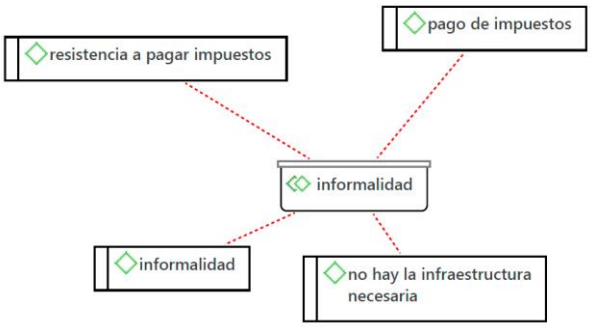

Figura 5. Red semántica de códigos relacionados con problemas con los recursos humanos

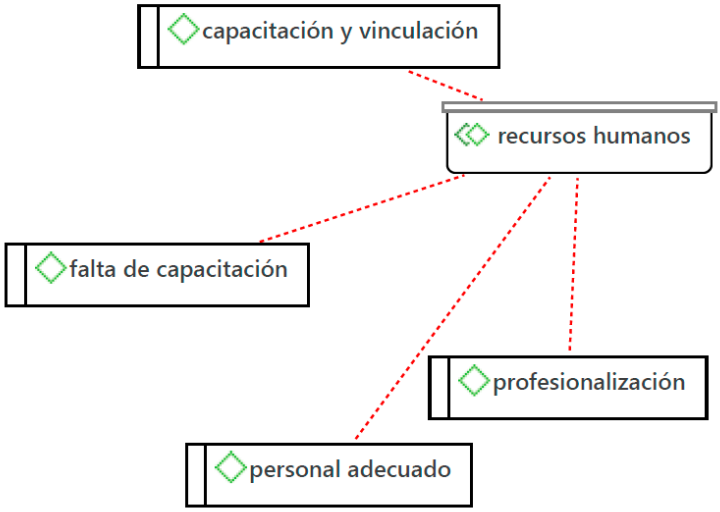

Figura 6. Red semántica de códigos relacionados con problemas de informalidad

En la figura 6, se muestra el problema de la informalidad, cuyos elementos preponderantes señalan la negativa a pagar impuestos y la insuficiente infraestructura para solventar la formalidad empresarial. El consultor entrevistado señala que: *"desafortunadamente en este nivel de negocios las personas están llenas de buenas intenciones, entonces las personas dicen es que ahora sí me voy a dar de alta, ahora sí voy a pagar impuestos, ahora sí voy a dar de alta a mis trabajadores en el seguro social, ahora sí les voy a pagar mejor y todo se queda en buenas intenciones porque derivado de una falta de planeación financiera, los recursos pues no son muy abundantes, y voy a pensar que la gran mayoría de los empresarios están pensando en atender sus necesidades personales primero, que las necesidades de las personas que dependen económicamente de ellos en el negocio, entonces en realidad es muy complicado".*

Los testimonios destacan la falta de incentivos para formalizarse y la escasa infraestructura para cumplir con los requisitos normativos. Este hallazgo coincide con los diagnósticos de la OCDE (2021, 2024), que identifican la informalidad como un obstáculo clave para la productividad en América Latina. De hecho, la informalidad puede interpretarse como un mecanismo adaptativo donde los empresarios priorizan la supervivencia económica frente al cumplimiento regulatorio. Sin embargo, esta adaptación limita el acceso a programas de apoyo y a cadenas formales de suministro, restringiendo su competitividad a largo plazo. En consecuencia, el tránsito hacia la formalidad debe entenderse no solo como un proceso legal, sino como una estrategia de sostenibilidad y legitimidad empresarial.

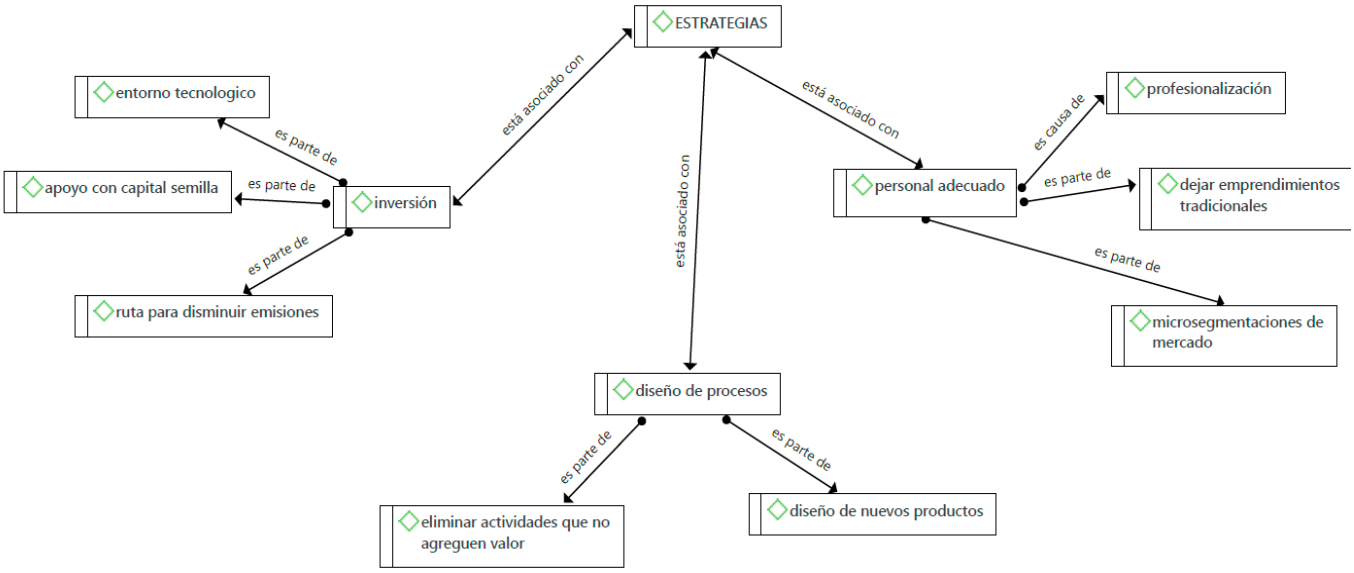

Figura 7. Red semántica de códigos relacionados con las rutas estratégicas para los principales problemas

Ante la problemática para que las empresas sean competitivas, los expertos entrevistados proponen, en primer lugar, la formación profesional de los recursos humanos, la incursión en mercados no tradicionales y el conocimiento de los micro segmentos. En segundo lugar, el rediseño de procesos para enfocarse en actividades que sumen valor al cliente a través de nuevos productos y al mismo tiempo, reducir gastos operativos. Por último, proponen la inversión en tecnología que ayude a disminuir las emisiones de carbono para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), utilizando capital semilla, y de esta forma, lograr certificarse para incursionar en nuevos mercados para ser más competitivas (figura 7).

En la figura 8 se aprecian palabras construidas a partir del análisis de las estrategias planteadas, destacando que el capital, el diseño, las certificaciones, el mercado y las preferencias son importantes para crear estrategias que beneficien interna y externamente a la organización.

Figura 8. Nube de palabras relacionadas con las estrategias

5. Conclusiones

El estudio confirma que la intensidad de la competencia, las limitaciones financieras, la insuficiente adopción tecnológica, la gestión del talento humano y la informalidad empresarial son los principales problemas a los que se enfrentan las MIyPEs de Guanajuato para ser competitivas. Respecto a la fuerte competencia del mercado, los resultados muestran que las empresas no conocen las características del sector, del mercado objetivo ni las preferencias del consumidor, limitando su capacidad para realizar mejoras e innovaciones en sus productos y servicios.

En cuanto a las finanzas e inversión, las empresas enfrentan problemas de solvencia económica, situación que dificulta destinar capital para invertir en proyectos de crecimiento y de mejora en procesos, productos y servicios. Este escenario se ve reforzado por la poca disposición del empresario de destinar recursos propios a proyectos de inversión.

La capacidad de innovación y la adopción de tecnología también representan uno de los principales retos de las MIyPEs. En este sentido, las empresas tienen dificultad para diseñar nuevos productos y optimizar nuevos procesos, limitando su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. Mientras las empresas no inviertan en nuevos procesos productivos, difícilmente reducirán las emisiones y la huella de carbono, siendo una barrera para cumplir con determinadas certificaciones.

Otro factor que impacta en la competitividad de las MIyPEs es la falta de capacitación del personal y del dueño de la empresa para adquirir conocimientos actualizados en cada una de sus áreas de competencias y así desarrollar habilidades prácticas que mejoran la eficiencia operativa y estratégica de la empresa.

A esto se suma la dificultad para atraer y retener personal con mayores capacidades, derivada también de la falta de una administración más formal y sistemática. Finalmente, la informalidad empresarial ha limitado el acceso a fuentes de financiamiento formales y a programas de apoyo gubernamental, y si a esto se añade la falta de infraestructura necesaria para operar bajo estándares regulados, las MIyPEs difícilmente lograrán un crecimiento.

Estas problemáticas, identificadas a través del análisis cualitativo de entrevistas a expertos, configuran un patrón que revela la vulnerabilidad de las empresas, pero también las oportunidades latentes para fortalecer su resiliencia. En esta perspectiva, los expertos consideraron tres estrategias medulares para impulsar la competitividad empresarial: la inversión tecnológica, el rediseño de procesos y la gestión eficiente del capital humano. Con base en estos resultados, las MIyPEs deben invertir en tecnología que permita diseñar nuevos productos que atiendan necesidades específicas del mercado, hacer más eficientes las actividades de la cadena de valor y focalizar sus esfuerzos en profesionalizar la administración y toma de decisiones para fortalecer la competitividad de las empresas.

5.1 Contribuciones

Este estudio tiene diversas contribuciones teóricas, metodológicas, prácticas y de política pública. En el plano teórico, los hallazgos refuerzan el conocimiento existente sobre la relación de la innovación, la tecnología y la gestión estratégica de recursos humanos como elementos para crear ventajas competitivas sostenibles. La principal contribución a la metodología cualitativa es que se estructura un meta-análisis y se permite a los actores expertos en el campo de la MIyPEs interpretar su realidad subjetiva, su experiencia y su narrativa de-construida en los problemas y estrategias de la empresas para alcanzar competitividad; permite situar el contexto en un escenario cultural, histórico y social que viven las MiyPEs de Guanajauto; se visibiliza y se le da voz a empresas que viven una situación de desventaja en el mercado y las pone en riesgo de desaparecer.

Desde una perspectiva práctica, las estrategias identificadas (inversión tecnológica, el rediseño de procesos y la gestión eficiente del capital humano) ofrecen un marco de acción que puede orientar a los dueños de las MIyPEs para emprender un proceso de transformación que implique cambios sustanciales enfocados en el recurso humano y la innovación. En lo que respecta a las políticas públicas, los resultados señalan la necesidad de fortalecer el acceso al financiamiento, desarrollar programas para impulsar la calidad del capital humano y ofrecer un ambiente propicio para la innovación en las MIyPEs.

5.2 Limitaciones

No obstante, este trabajo presenta limitaciones derivadas del tamaño de la muestra y de su carácter regional, lo que restringe la generalización de los resultados. Sin embargo, aporta evidencia valiosa sobre las MIyPEs, al ser un sector estratégico en la economía mexicana, y sugiere la pertinencia de ampliar el análisis hacia otras regiones y sectores productivos.

5.3 Futuras Investigaciones

Finalmente, futuras investigaciones podrían adoptar enfoques comparativos y longitudinales que permitan evaluar la evolución de las estrategias competitivas en distintos contextos y regiones de México y América Latina. Además, se propone incluir entrevistas con proveedores y clientes de las MIyPEs con el fin de triangular y complementar los problemas y estrategias identificados. Por último, resulta relevante profundizar en la influencia de factores intangibles, como la cultura organizacional, la innovación abierta y la cooperación interempresarial, en la consolidación de ventajas competitivas en las MIyPEs.

Aprobación Ética: Los autores declaramos el cumplimiento de los principios éticos en investigaciones con personas, de conformidad con la aprobación de la presente investigación bajo el acuerdo que se anexa al final, con base a la normatividad vigente de la Universidad de Guanajuato, en su Ley orgánica sobre las funciones del Consejo Divisional en su capítulo VII en su artículo 28, numeral 28 donde establece los lineamientos para evaluar y aprobar las líneas de investigación conforme a las prioridades, los valores y ética institucional.

Consentimiento Informado: Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes implicados en el estudio, garantizando el respeto a los principios de confidencialidad y voluntariedad.

Declaración de Conflictos de Interés: Los autores declaran que no existen conflictos de interés relacionados con la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo. El material no ha sido publicado, ni total ni parcialmente, en otro lugar y no está siendo considerado para publicación en ninguna otra revista. Todos los autores han participado personal y activamente en el trabajo que dio origen a este artículo y asumen la responsabilidad por su contenido. Se han cumplido las normas éticas relativas a la protección de los participantes en el estudio.

Financiación: Los autores declaran haber recibido apoyo financiero para la publicación del artículo por parte de la Universidad de Guanajuato Campus Celaya-Salvatierra.

6. Referencias

Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117. https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53.

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295

Bakator, M., Petrović, N., Borić, S., & Đalić, N. (2019). Impact of human resource management on business performance: A review of literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 9(1), 3-13. https://doi.org/10.5937/JEMC1901003B.

Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650. https://doi.org/10.1177/014920630102700602

Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory (2nd ed.) Sage.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a ed.). McGraw-Hill.

Chia-Pei, T., Cheng-Kui, H., & Szu-Ting, W. (2018). The impact of Internet of things implementation on firm performance. *Telematics and Informatics*, 35(7), 2038–2053. https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.07.007.

Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4ª ed.).

Cuevas-Vargas, H., Aguilera, L., González, M. & Servin, J. (2015). The Use of ICTs and its Relation with the Competitiveness of Mexican SMEs. European Scientific Journal, 11(13), 294-310. https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5652

DeStefano, T., Kneller, R., & Timmis, J. (2020). Computación en la nube y crecimiento empresarial. CESifo Working Paper No. 8306. SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.3618829

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Expósito, A., Romero, I. & Lapuente-Mombiela, E. (2021). *Exploring the Impacts of Innovation on the Business Efficiency of Small-and Medium- Sized Hotel Enterprises: Empirical Evidence from Spain.* In: Leitao, J., Ratten, V. & Braga, V. (eds) *Tourism Innovation in Spain and Portugal. Tourism, Hospitality & Event Management*, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80733-7_10

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. https://doi.org/10.3390/joitmc8030163

Fonseca, B., Cornelio, O., & Marzo, F. (2020). Tratamiento de la incertidumbre en la evaluación del desempeño de los recursos humanos de un proyecto basado en conjuntos borrosos. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 13(6), 84–93. https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/585

Garrell, A., & Guilera, L. (2019). La industria 4.0 en la sociedad digital. Marge Books. https://margebooks.com/libro/la-industria-4-0-en-la-sociedad-digital/

Glaser, B.G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Aldine.

González, F. (2006). Tecnología de información administrativa en culturas organizacionales innovadoras: Factores cualitativos de autonomía y control [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Julien, P. A. (1993). *Les petites et moyennes entreprises: Technologie et compétitivité*. OCDE.

Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100039. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039.

Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill, 5a edición. México

Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204.

Larios-Francia, R. P., & Ferasso, M. (2023). The relationship between innovation and performance in MSMEs: The case of the wearing apparel sector in emerging countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100018. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100018

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage.

Loiacono, G., & Rulli, E. (2022). ResTech: Innovative technologies for crisis resolution. *Journal of Banking Regulation*, 23(3), 227–243. https://doi.org/10.1057/s41261-021-00154-4

Molina, R. y Schmitt, C. (2021). Perspectivas del emprendimiento y creación de empresas frente a las aportaciones de Edgar Morin: pensamiento complejo y la disonancia paradójica. Projectics / Proyéctica / Projectique, 30(3), 87-97. https://doi.org/10.3917/proj.030.0087.

Morin, E. (1977). *La Méthode, 1. La Nature de la Nature*, Paris : Seuil.

Müller, O., Fay, M., & Vom Brocke, J. (2018). The effect of big data and analytics on firm performance: An econometric analysis considering industry characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 488–509. https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451955

Neffa, J. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. Universidad Nacional de Moreno.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Financiando el desarrollo sostenible*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/25aed2f5-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2021). *SME and entrepreneurship outlook 2021*. https://doi.org/10.1787/97a5b

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019). OECD economic surveys: Mexico 2019. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fde7bbbe-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264304604-en.

Pekna, H., Hofmann, M. & Moroz, Y. (2024). Managing Enterprise Competitiveness. *Scientific notes of the University KROK*, 4(76), 44-51.

Rivera-Abad, S. (2021). Estrategias utilizadas por los influencers ecuatorianos como agentes del marketing digital, para promover la venta de productos y servicios en la red social Instagram [Tesis de licenciatura, universidad no especificada].

Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207

Saldaña, J. (2016). The coding manual for qualitative researchers (3rd ed.) Sage.

Tang, C. (2018). The impact of Internet of things implementation on firm performance. *Telematics and Informatics*, 35(7), 2038–2053. https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.07.007

Zairbani, A., & Prakash, S. (2023). Competitive strategy and organizational performance: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32 (1), 52–111. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0225 https://doi.org/10.1108/bij-04-2023-0225.

Rubén Molina-Sánchez
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México
https://orcid.org/0000-0001-6915-9122
✉ rmolina@ugto.mx

Gloria Leticia López-Salazar
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México
https://orcid.org/0000-0003-4424-128X
✉ gl.lopez@ugto.mx

Alejandra López-Salazar
Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, México
https://orcid.org/0000-0003-3927-9603
✉ lopez.alejandra@ugto.mx