



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Estrategias de competitividad e innovación en las MIPYMES como respuesta a la crisis

Irma Cecilia Ortega Moreno¹

*Ana Lilia Coria Páez**

*Emma Frida Galicia Haro**

Resumen

Durante la pandemia COVID-19 fue evidente el impacto económico a las empresas, en especial a las MIPYMES, a pesar de que muchas de ellas desaparecieron, otras lograron resistir a la crisis y permanecer en el mercado. En este trabajo se presentan las estrategias competitivas e innovadoras que fueron implementadas por un grupo de MIPYMES de la alcaldía Tlalpan y La Magdalena Contreras durante marzo del 2020 a marzo 2023, de los sectores comercio y servicios; las cuales lograron sobrevivir durante la crisis del Covid-19 y seguir siendo competitivas dentro del mercado. Para ello, primero se presenta la revisión teórica sobre competitividad, estrategias e innovación, después la metodología de estudio de casos, enseguida los resultados con la contrastación teórica y finalmente las conclusiones donde las MIPYMES utilizaron estrategias de costos y diferenciación e implementaron innovaciones de producto y de procesos.

Palabras clave: competitividad, innovación, estrategias, MIPYMES.

Abstract

During the COVID-19 pandemic, the economic impact on businesses, especially MSMEs, was evident. Although many of them disappeared, others managed to withstand the crisis and remain in the market. This paper presents the competitive and innovative strategies implemented by a group of MSMEs from the Tlalpan and La Magdalena Contreras municipalities from March 2020 to March 2023, in the commerce and services sectors. These MSMEs successfully navigated the COVID-19 crisis and remained competitive in the market. To this end, it first presents a theoretical review of competitiveness, strategies, and innovation, followed by a case study methodology, and then the results with a theoretical contrast. Finally, it concludes with the conclusions on how MSMEs used cost and differentiation strategies and implemented product and process innovations.

Keywords: competitiveness, innovation, strategies, MSMEs.

¹*Instituto Politécnico Nacional-Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan

Introducción

Las MIPYMES o pequeños negocios en todo el mundo fueron afectados por la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 (Banco Mundial, 2021). Dicha crisis tuvo grandes afectaciones en todo el mundo, no solo en cuestiones de salud, que fueron las más impactantes, sino también en cuestiones económicas para la población mundial. Pues el cierre de establecimientos de los pequeños negocios afectó a las familias de los dueños de estos, así como a los empleados. En diversos países se tomaron medidas económicas contra cíclicas para apoyar la permanencia de las MIPYMES. Sin embargo, esto no fue suficiente para que las MIPYMES sobrevivieran.

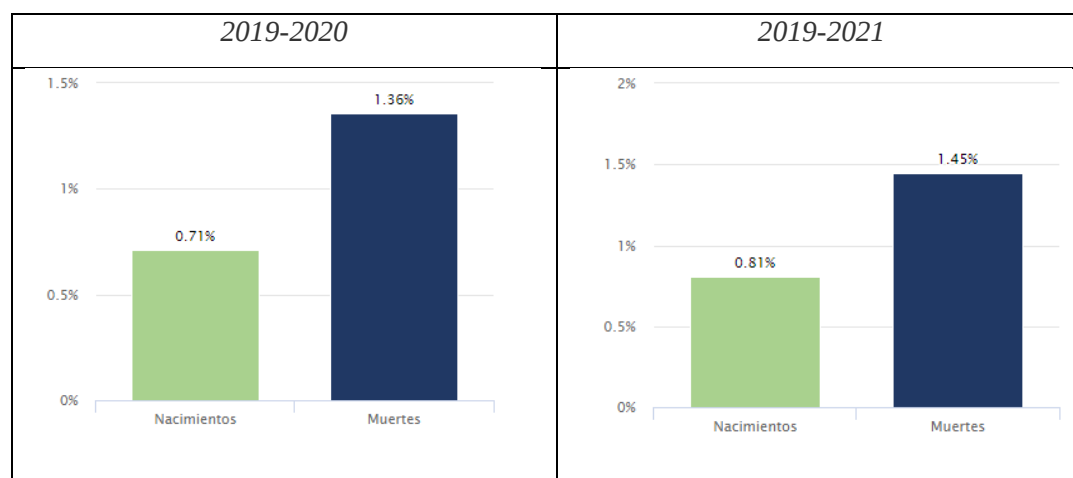
Según los organismos internacionales como la OCDE (2021), el Fondo Monetario Mundial (2020) y el Banco Mundial (2020), el impacto económico que tuvo la pandemia en el sector minorista depende de las siguientes características:

1. El efecto de las medidas de distanciamiento social en los negocios minoristas individuales si se les considera como actividades esenciales.
 - A menudo operan en condiciones difíciles, como:
 - Escasez de oferta de mano de obra.
 - Problemas en las cadenas de suministro.
 - Problemas en las condiciones de trabajo en las que operan.
 - Picos en la demanda de artículos específicos en algunas ocasiones.
2. El confinamiento y las medidas de distanciamiento social afectan a los minoristas con tiendas físicas más que a aquellos que operan en línea. En este caso, se recomienda acelerar el cambio actual de la venta física a la venta en línea.
3. El sector se caracteriza por la coexistencia de negocios con capacidades distintas para sortear la crisis, todas ellas relacionadas con las condiciones de liquidez y acceso a financiamiento externo.

Para el caso específico de las MIPYMES del sector comercio y servicio, de acuerdo con Instituto de Estadística y Geografía [INEGI], el promedio de esperanza de vida de los negocios, de mayo 2019 a septiembre de 2020, en este primer periodo la tasa mensual de muertes fue de 1.36% mientras que la tasa de nacimientos fue de 0.71%. Es decir que, de cada 10,000 establecimientos existentes en ese lapso desaparecieron 136 y surgieron 71. En tanto que en el segundo periodo, de mayo de 2019 a julio de 2021, la tasa mensual de muertes fue de 1.45% mientras que la de nacimientos fue de 0.81%, que significa que, de cada 10,000 establecimientos existentes en el periodo en un mes murieron 145 y nacieron 81 (INEGI, 2021)

Figura 1

Tasas mensuales de nacimiento y muerte de establecimientos



Nota. Tomado de INEGI. Demografía de los Negocios

Dadas estas cifras de un gran cierre de negocios se esperaba la desaparición de muchas MIPYMES en las alcaldías de Tlalpan y La Magdalena Contreras debido a las medidas tomadas para frenar el contagio del Covid-19, como lo fueron el aislamiento en casa, distanciamiento social, reducción de actividades no estratégicas y medidas gubernamentales que no pudieron apoyar realmente a las MIPYMES. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, varias MIPYMES, han sobrevivido a la crisis de la pandemia mundial, por lo tanto, se considera importante conocer sus estrategias y las condiciones bajo las cuales las implementaron.

En este sentido, el objetivo de esta investigación fue conocer qué tipo de estrategias implementaron algunas de las MIPYMES del sector comercio y servicios que son colindantes entre las alcaldías Tlalpan y La Magdalena Contreras durante marzo del 2020 a 2023 para sobrevivir a la crisis del COVID19.

La importancia de este trabajo se basa en los resultados encontrados, ya que los hallazgos nos llevan a repensar en la aplicación de estrategias de costos y de diferenciación en establecimientos que no tenían un conocimiento profundo del temas estratégicos o innovadores que les permitieran tener o mantener una ventaja competitiva, pero que sí contaron un interés por el bienestar común y social.

Dado lo anterior, es importante exponer que las características de la población ubicada en estas delegaciones reflejan las condiciones del mercado en que operaron las empresas sujetas de este estudio.

- 1) La Magdalena Contreras tiene una población total de 247,622 habitantes, una densidad de población de 3,904.6 hab/km² con edad promedio de 34 años o menos, se estiman 42 personas en edad de dependencia por cada 100 en edad productiva, se población está asentada en 63.4 km² que representa el 4.2% del territorio estatal, con 68,089 viviendas particulares en su mayoría localizadas en Magdalena Contreras, el Gavillero y Totolapan.

En cuanto a sus características económicas la población económicamente activa (PEA) representa el 62.9% de la población, dividida en 54.8% hombres y 45.2% mujeres. La población no económicamente activa (PNEA) representa el restante 37.1%, se constituye con estudiantes (37.8%), personas dedicadas al hogar (35.6%), 14.7% personas jubiladas, 3.1% personas con alguna limitación física o mental que les impide trabajar y el 8.8% por personas en otras actividades no económicas

El perfil educativo promedio de la población es de nivel básico (42.7%), seguido por la población con educación superior 27.9%, similar al grupo con educación media superior 27%, quienes no tienen escolaridad 2.4% y quienes no especificaron 0.3%.

El 72.3% de la población está afiliada a servicios de salud 59.2% al IMSS, el 18.4% al INSABI y el 16% al ISSSTE, (INEGI, 2020).

- 2) La población total de Tlalpan en 2020 fue de 699,928 habitantes, 52.2% mujeres y 47.8% hombres. Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron 20 a 24 años (57,573 habitantes), 25 a 29 años (56,410 habitantes) y 30 a 34 años (54,450 habitantes). El 75.1% de hogares cuentan con elementos de conectividad y/o servicios. El 59.6% disponen de un computador y el 93.2% de un teléfono celular. El 62.6% de la población es económicamente activa, el 4.53% en desempleo.

En 2020, los principales grados académicos de la población de Tlalpan fueron Secundaria (24.7% del total), Licenciatura (24.6%) y Preparatoria o Bachillerato General (22.6%). El analfabetismo registró a un 1.6% de la población 33.2% hombres y 66.8% mujeres.

En 2020, 32.6% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 7.08% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 25.8%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 7.55%. Las principales carencias sociales de Tlalpan en 2020 fueron carencia por acceso a la seguridad social, carencia por acceso a los servicios de salud y carencia por acceso a la alimentación (DataMexico, 2020).

Revisión teórica

Se parte de la definición básica de la Real Academia Española que la competencia es “la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Asimismo, señala que la competitividad es “la rivalidad para la consecución de un fin” (Real Academia Española, 2019). Se presenta la siguiente tabla con el fin de ampliar el marco con las aportaciones de los principales autores teóricos e institucionales más interesados en el conocimiento del fenómeno de la competitividad.

Tabla 1

Conceptos de competitividad

Autor y año	Concepto
Michael Porter, 1990	Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad (Suñol, 2006)
Müller, 1995	“la capacidad de un país de adaptarse a la estructura del poder mundial, a través de la participación en las determinaciones de índole global, nacional y regional” (pág.146)
OCDE, 1992	Resultado de la gestión exitosa de las empresas, toma en cuenta las fortalezas y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores determinantes de las externalidades sobre las que las empresas se apoyan (Suñol, 2006)
Foro Económico Mundial (2017)	Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país (Fuentes Pilaló & Salazar, 2018)
Banco Mundial (2019)	Eficacia con la que un país utiliza sus recursos para producir bienes y servicios, lo que proporciona a las empresas y a la economía en general la capacidad de crecer y generar empleo
Comisión Europea (2024)	La capacidad de los países y regiones para atraer y retener inversiones, empresas y talentos, que les permitan desarrollar su economía y crear empleo.

Nota: Elaboración de los autores basados en autores citados

Competitividad empresarial

Cabe señalar que Porter (1990) y Krugman (1994) indicaron que entre las naciones son las empresas las que compiten, ya que lo que hace competitivos a un país son las empresas que lo conforman. Entonces, las empresas para rivalizar con otras deben de ser competitivas y así permiten obtener un mayor desempeño unas sobre otras mientras compiten.

Por su parte, Lall et al, (2005) exponen que las empresas compiten para captar mercados y recursos, es así como miden su participación dentro del mercado o su rentabilidad y mejoran sus estrategias competitivas para mejorar su desempeño. (García, 2012)

Industry Canadá (1995 citado en García, 2012) apunta que una empresa es competitiva si es rentable, lo que involucra que su costo promedio no exceda del precio del mercado de su producto, al mismo tiempo que su costo no excede del costo promedio de sus competidores. En el caso de que no sea así, entonces implica que cuenta con una productividad más baja o paga precio más elevados por sus insumos o ambas razones.

En tanto que Solleiro y Castañón (2005) presentan a la competitividad como la capacidad que tiene una organización para conservar e incluso incrementar su participación en el mercado con base en nuevas estrategias empresariales, en un desarrollo de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras distintas compañías dentro de su ambiente competitivo originado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por gobiernos nacionales y tratados económicos regionales.

La OCDE (citado en Solleiro y Castañón, 2005) presenta los elementos que influyen a la competitividad en las empresas:

- Gestión de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- Capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores por medio de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Por tanto, diversos elementos pueden producir el deterioro de la competitividad empresarial, algunos factores pueden ser de tipo externo que son ajenos al control de la empresa, otros factores sí pueden ser gestionados en su interior como error de manufactura y en consecuencia afectan los costos

de materia prima, mano de obra y producción. Por lo cual, tiene una gran importancia un manejo eficiente de la gestión de procesos productivos para mejorar sus niveles de competitividad, mediante la creación de nuevos productos, mejorar los ya existentes o identificar nuevas necesidades por parte de los clientes.

Entonces, las empresas competitivas son aquellas capaces de operar y lograr un crecimiento económico sostenido a través del tiempo, lo que se debe en gran medida a que logran que sus estrategias se enfoquen hacia las necesidades insatisfechas del mercado, de esta manera crean valor para sus accionistas en un entorno competitivo creativo y son capaces de formular nuevas propuestas de valor que satisfagan las expectativas del cliente.

Por tanto, se debe considerar a la innovación como factor clave para la competitividad de las empresas pues permite liderar el mercado y generar cambios beneficiosos para las empresas y a la vez crear una mejora en la sociedad.

De este modo, un sistema de innovación vincula la tecnología con empresas e instituciones donde se producen cambios de forma continua y poseen un nivel de importancia ya que generalmente son las que materializan y conllevan nuevos conocimientos y tecnologías al sistema productivo dentro de los mercados.

Para Camisón (1992) una MiPYME se caracteriza por tener recursos humanos limitados y poco especializados, aunque cuentan con un alto grado de adaptabilidad. Sin embargo, Fernández y Rodeiro (2003) mencionan que existe el mito que una empresa de mayor tamaño innova más que una pequeña, aunque, debido a sus estructuras burocráticas, suelen ser poco propicias a la innovación.

Por lo cual resulta fundamental que cualquier empresa conciba la innovación como un proceso estratégico y desde una perspectiva global, además de conocer los límites de la tecnología y su potencial, al mismo tiempo que controlar los recursos necesarios y ser consciente del cambio constante (Pazos & Penabad, 2007).

La innovación se conceptualiza como la inducción de un producto, bien, servicio o proceso nuevo, significativo o mejorado, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2018)

Por lo cual se reconocen los siguientes cuatro tipos de innovación por parte del Manual de Oslo (EUROSTAT/OCDE, 2018): .

- Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.
- Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Los procesos pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad.
- Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionarse en el mercado de una nueva manera.
- Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros.

Las estrategias se refieren a los planes y a la gestión que lleva a cabo una empresa para competir en el mercado con éxito. Las estrategias pueden ser aplicadas por las empresas y varían según el sector, el mercado y recursos disponibles. Por lo que una revisión de este concepto permite identificar la trazabilidad de las decisiones adoptadas por un empresario Ver Tabla 2.

Tabla 2

Conceptos de estrategia

Autor y año	Concepto
Kenneth R. Andrews, 1971	"La estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y metas de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esas metas" (Sierra, 2013)
Michael Porter, 1985	"La estrategia es la planificación a largo plazo de la empresa para su supervivencia mediante el logro de una ventaja competitiva a largo plazo"
Richard Rumelt, 2011	"La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y en conjunto sirven como guía

	para la toma de decisiones y la asignación de recursos a través de un periodo extenso de tiempo" (Sierra, 2013)
Sir Lawrence Freedman, 2013.	La estrategia consiste en una variedad de tácticas para conquistar el mundo inaccesible e indefinible de los objetivos y sucesos futuros" (Sierra, 2013)

Nota: Elaboración de lo autores basados en lo citado

Es evidente que la estrategia involucra una planificación integral que determina los recursos necesarios, los plazos y los pasos que se deben seguir para alcanzar el objetivo deseado. Además, incluye la identificación de los posibles obstáculos y la implementación de soluciones o contingencias para enfrentarlos.

Porter (2015) argumenta en su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" que una empresa puede utilizar tres estrategias competitivas para alcanzar una posición sólida en un mercado, las cuales son:

- Liderazgo de costos. - Una empresa puede reducir costos de producción y mercadeo para tener una mejora de rentabilidad, para lograr una posición dominante en el mercado y la oferta de precios más bajos que la competencia (Koo et al.m, 2004)
- Diferenciación Una empresa busca ser la única en ofrecer productos o servicios único y distintivo que sea valorado por los clientes, lo que permite a la empresa cobrar precios más altos y por innovación crean un entorno dinámico para el mercado en el que reaccionen (Koo et al., 2004)
- Enfoque de mercado. - Una empresa concentra sus esfuerzos para un segmento específico del mercado, ya sea por área geográfica, por producto o por tipo de cliente, con el objetivo de satisfacer de manera más efectiva las necesidades es la más apropiada para MIPYMES. Esto debido a los escasos recursos con los que cuenta, pues esta estrategia les permite competir con empresas más grandes y posicionarse con otras fortalezas estratégicas (Koo et al., 2004).

Estas estrategias son esenciales para la competitividad de las empresas para que puedan sobrevivir y prosperar en un mercado cada vez más competitivo.

Método

El trabajo de investigación se sustenta en el diseño de estudio de caso y consideró doce casos representativos de la población de MiPYMES del sector comercio y servicios ubicados al sur de las alcaldías de Tlalpan y La Magdalena Contreras Ver Figura 2.

Figura 2

Zona de estudio



Nota: Elaboración con base a Geodatos (2023).

Esta fue una investigación aplicada, temporal y transversal realizada para el periodo de marzo 2020 a 2023. Se han empleado fuentes primarias, incluyendo aspectos cuantitativos y cualitativos, mediante el trabajo de campo y selección documental a través de entrevistas y cuestionarios.

Comprende doce casos de estudio de MIPYMES del sector comercio y servicio de las alcaldías La Magdalena Contreras y Tlalpan donde mediante la triangulación de la información se da confiabilidad a los resultados.

Por haber aplicado el estudio de caso se utilizó una matriz de categorías de análisis fundamentada en el desarrollo teórico del trabajo presentado, quedando de la siguiente forma y permitiendo el desarrollo de los instrumentos y técnicas de investigación

Tabla 3

Categorías de análisis

Categorías de Análisis	Definición/ concepto	Indicador	Instrumentos
Estrategias competitivas	Conceptual: Capacidad de una empresa para mantener y aumentar su cuota de mercado mediante la oferta de productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado a precios competitivos (Porter, 1990) Operacional: Medidas adoptadas por microempresarios para la sobrevivencia de sus empresas durante la crisis del Covid-19	Características del mercado. Cambio en los Precios del mercado Cambios realizados para sus ventas y mantener clientes Solicitudes o propuestas de mejora de los clientes	Entrevista al empresario Entrevista al cliente (semi estructurada) Guía de observación
Innovación	Conceptual: Una innovación es la introducción de un producto o servicio nuevo, o mejorado, de un nuevo método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Operacional: Mejoras competitivas de las MIPYMES, para su sobrevivencia en el mercado.	Productos nuevos o mejorados. Método de comercial Indicadores económicos Número de ventas mensuales Número de visitas	Entrevista al empresario Entrevista al cliente (semi estructurada) Guía de observación

Resultados

En los resultados por alcaldía se encontró que las estrategias realizadas en la MIPYMES de La Magdalena Contreras fueron las de los tres tipos (costos, diferenciación y de mercado) por la mayoría de los casos (siempre 4 de 6). En tanto que en la alcaldía de Tlalpan sobresalen dos estrategias la de costos y la diferenciación en que todos los casos hicieron uso de ellas, en tanto que las restantes fueron asumidas por la mayoría en los casos de las estrategias de mercado.

Por lo que respecta a las innovaciones, en las MIPYMES de La Magdalena Contreras fueron utilizadas por la mayoría de ellas los cuatro tipos (procesos, productos, mercadotecnia y organización) En tanto que para las MIPYMES de Tlalpan la mayoría de los casos utilizaron innovaciones de procesos y de productos, y en la mitad de los casos también incluyeron las innovaciones de mercadotecnia y de organización . Ver Tabla 4.

Tabla 4

Estrategias e innovaciones realizadas en MiPYMES de las alcaldías Tlalpan y Magdalena Contreras

Tipo de Estrategia		MIPYMES por alcaldía	
		Tlalpan	Magdalena Contreras
Competitivas	Costos	todos	mayoría
	Diferenciación	todos	mayoría
	De Mercado	mayoría	mayoría
Innovación	Procesos	mayoría	mayoría
	Producto	mayoría	mayoría
	Mercadotecnia	divididos	mayoría
	Organización	divididos	mayoría

Nota: Elaboración de los autores

Los resultados por sectores de las MIPYMES son los que se presentan en la tabla 5.

Tabla 5

Resultados de los casos de las MIPYME del sector comercio

Categoría	Caso 1 Miselánea Miriam	Caso 2 Abarrotes Morena	Caso 3 Panadería Corona	Caso 4 Panadería Lamo	Caso 5 Farmacia Medic	Caso 6 Farm. Nombre de Dios
Estrategias de costos	Precios justos y accesibles para los clientes	Precios justos y accesibles para los clientes	Aumentaron los precios de la materia prima, pero sostuvieron un precio accesible		Precios altos, pero accesibles por venta de genéricos	Precios altos, pero accesibles por venta de genéricos
Estrategias de diferenciación	Calidad en los productos		Descuentos los fines de semana	Pan hecho en horno de barro	Servicios nocturno	Servicio médico
Estrategias de mercado	Horario flexible en su área geográfica	Se mantuvo el negocio abierto	Varios puntos de venta en la zona	60 años de reconocimiento	Cambio de sucursal por un lugar más amplio	Calidad del servicio médico en la zona
Innovación de procesos	Nuevas tecnologías para cobro		Nueva maquinaria		Nuevas tecnologías para cobros	Nuevas tecnologías para cobros
Innovación de producto	Producto estrella		Nuevos productos complementarios el pan y de canasta básica; y de pastelería	Alianza con otra panadería para ofrecer más variedad de pan dulce	Creció la gama de productos en especial por el COVID-19	Creció la gama de productos en especial por el COVID-19
Innovación de mercadotecnia					Descuentos, promoción por WhatsApp y servicio de pick up en horario flexible.	Descuentos del servicio médico y al surtir la receta prescrita.
Innovación de organización	Diversificación de proveedores			Reducir superficie del negocio y rentar la superficie restante.	Adaptación para una ventanilla con horario amplio	Eficiencia en la atención y no discriminación por COVID-19

Tabla 6

Resultados de los casos de las MIPYME del sector servicios

Categoría	Caso 1 Antojitos Oaxaqueños	Caso 2 Cafetería El escandalo	Caso 3 Lavandería Juanita	Caso 4 Tintorería y lavandería	Caso 5 Estética Sonia	Caso 6 Estética
Estrategias de costos	Mantuvieron los precios para los clientes		Precios fijos	Precios fijos	Precios fijos	Precios fijos
Estrategias de diferenciación	Oferta única en el área de productos del estado de Oaxaca	Ofrecer productos frescos y servicio puerta en puerta inicialmente, después servicio a domicilio por WhatsApp	Servicio a domicilio		Servicios a domicilio por cierre	Siempre se mantuvo abierto
Estrategias de mercado	Únicos en ofrecer productos oaxaqueños			Cambio de local	Reabrir al iniciar la vacunación	
Innovación de procesos	Mayor alacebce en área geográfica para servicio a domicilio	Servicio a domicilio	Cambio todo el proceso de servicio para cubrir normas sanitarias	Nuvas máquinas		Nuevas tecnologías para cobros
Innovación de producto	Mejora en empaques	Mayor gama de productos		Implementar lavandería y servicios extras como costuras		
Innovación de mercadotecnia	Promoción en redes sociales	Promoción en redes sociales y 2x1 en productos		Promoción en redes sociales y 2x1 en productos	Comunicación a sus clientes de la apertura	Promociones y descuentos
Innovación de organización		Mayor productividad	Mejoras continuas	Seguimiento telefónico para no perder ventas		

Tanto en el sector de servicios como en el de comercio dominaron las acciones de las MIPYMES encaminadas a las estrategias de costos y de diferenciación, en tanto que la estrategia de mercado fue utilizada por todos los casos del sector comercio y solamente por la mitad del sector servicios.

En lo que respecta a la innovación utilizada por las MIPYMES se observa que las de producto fueron las más aplicadas por el sector comercio, seguidas por las de procesos e innovación y finalmente las de mercadotecnia. En las MIPYMES del sector servicios las más usadas fueron la de procesos y la de mercadotecnia, seguidas por organización y finalmente las de producto y la menos usada fue la de producto. Ejemplo de las innovaciones implementadas por las MIPYMES fueron la implementación de alternativas de cobro, comunicación con sus clientes, servicio a domicilio, redes sociales, ampliaron sus establecimientos o hicieron cambio a lugar cercano, apoyaron manteniendo sus precios, o buscando que fueran accesibles para sus clientes. Hicieron promociones y siguieron las medidas sanitarias que implementó el gobierno, algunos sacaron créditos y buscaron la manera de modernizar sus procesos. Ver Tabla 7.

Tabla 7

Estrategias e innovaciones realizadas en MiPYMES por sectores comercio y servicios

Tipo de Estrategia		MIPYMES por Sector	
		Comercio	Servicios
Competitivas	Costos	5	5
	Diferenciación	5	5
	De Mercado	6	3
Innovación	Procesos	4	5
	Producto	5	2
	Mercadotecnia	2	5
	Organización	4	3

Discusión de resultados

Porter ha señalado que las estrategias competitivas son esenciales para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en un mercado cada vez más competitivo. Dentro de las estrategias se encuentran costo, diferenciación y enfoque. Asimismo, Porter sugiere para las MIPYMES las estrategias de diferenciación debido a que debe ser atractiva al cliente en medio de competidores similares, en contraste con la estrategia de costos donde la empresa por su tamaño puede hacer uso de las economías de escala, a cual es más adecuada para grandes empresas.

Los resultados muestran que las MIPYMES usaron las estrategias competitivas de diferenciación señalas Porter tanto en el sector comercio como en el sector servicios, pero también practicaron las estrategias de costos en ambos sectores conservando precios fijos. Por tanto, lo que hay que resaltar que la teoría de Porter en el caso de la estrategia de costos se aplicó a pesar del tamaño de las MIPYMES.

En cuanto a la parte de innovación, el Manual de Oslo (2018) indica la existencia de cuatro tipos de innovación: producto, procesos, mercadotecnia y organización. De acuerdo con estos la innovación en las MIPYMES del sector comercial y el sector servicios se esperarían principalmente en los procesos y en la mercadotecnia.

De este modo, los resultados indican que en las MIPYMES del sector comercio la innovación fue en productos introduciendo productos adecuados para las necesidades de acuerdo con el Covid - 19, seguida por la de procesos con nuevas formas de cobro y la innovación mientras que las innovaciones en mercadotecnia fueron las menos.

En lo correspondiente a las MIPYMES del sector servicios la innovación fue principalmente de procesos y de mercadotecnia, con la introducción de servicio a domicilio y con promociones de 2x1, lo cual corrobora lo indicado con el Manual de Oslo.

Adicionalmente es importante señalar e estas innovaciones presentadas en las MIPYMES son en su conjunto actividades de innovación que producen como resultado innovación dentro de las empresas.

Conclusiones

Como resultado del trabajo se tiene que las estrategias competitivas utilizadas por las MIPYMES fueron principalmente las estrategias de diferenciación y costos. En el sector comercio se presentan diversas estrategias de diferenciación como servicio nocturno, ampliación de horario, etc., pero destaca las estrategias de costos utilizando precios accesibles cuidando el bolsillo de los clientes. En tanto que para el sector servicios, las estrategias de diferenciación fueron la entrega a domicilio principalmente y en las estrategias de costos mantuvieron sus precios fijos.

Estas estrategias fueron innovadoras para las MIPYMES debido a la actividad de innovación que se produjo por la crisis del COVID-19. Esencialmente fueron innovaciones de procesos en actividades que no se realizaban con anterioridad a la crisis, como la introducción de servicio a domicilio, nuevas formas de cobro. En segundo lugar, está la innovación de producto con la introducción de productos requeridos por los clientes y como resultado de la pandemia. Finalmente

hubo una innovación en mercadotecnia con el uso de promociones, descuentos y el uso de redes sociales para promoción.

De esta manera, la crisis permitió la introducción de nuevas tecnologías y competencias en las MIPYMES para la sobrevivencia que hasta la actualidad les han sido beneficiosas para los comerciantes. Asimismo, se ve un sentido social al mantener los precios fijos y accesibles para sus clientes.

La importancia del trabajo es el saber qué medidas podrían tomar las MIPYMES en dado caso de que llegara otra pandemia mundial que podrían afectar a la sociedad de todo el mundo.

Otras conclusiones que se derivan de la teoría de estrategias son:

- Liderazgo de costos: Hubo una oferta de precios más accesibles que la competencia
- Diferenciación: Las empresas buscaron ofrecer productos o servicios único y distintivo que le dio un valor extra hacia los clientes, lo que les permitió crear un entorno dinámico para el mercado.
- Enfoque de mercado: Las empresas concentraron sus esfuerzos para cubrir las necesidades del mercado.

Asimismo, por lo que respecta a los tipos de innovación se puede concluir que :

- En la innovación de producto, algunas de las empresas introdujeron algún bien o de un servicio nuevo, otras mejoraron algún existente que fueron significativas para los clientes.
- Para la innovación de proceso, debido a las medidas sanitarias las empresas se adaptaron a implementar las medidas sanitarias exigidas por el gobierno mejorando su proceso de producción o de distribución.
- En cuanto a la innovación de mercadotecnia, algunas de las empresas implementaron un nuevo método de comercialización que llevó a cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción y descuentos. Lo cual brindó la oportunidad de posicionarse en el mercado con estas nuevas maneras de cubrir las necesidades de los clientes con el fin de aumentar sus ventas.
- Finalmente con las innovaciones de organización, las MiPymes mejoraron sus resultados administrando mejor su negocio, mejoraron el nivel de satisfacción aumentando su productividad y reduciendo algunos costos en su productividad.

Referencias

- Banco Mundial. (2020). *Retos económicos mundiales*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Banco Mundial. (2021). *Seguimiento de un año sin precedente para los negocios, en todo el mundo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere>.
- Camisón, C. (1992). “Experiencias de cooperación en la industria valenciana; evidencias empíricas”, *Economía Industrial*, 286, 49-57
- Comisión Europea. (2024). *Noveno informe sobre la cohesión económica, social y territorial*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion9/ES_9CR_Report.pdf
- DataMexico. (2020).
- Fernández-Fernández, L.; Rodeiro-Pazos, D. (2003). “La competitividad de la empresa gallega ante el siglo XXI”, en E. Genescà, D.U. Cabelleras, J.L. Guallarte y C. Vergés [coord.]: *Creación de empresas. Entrepreneurship*. Universidad Autónoma de Barcelona, Servicio de Publicaciones.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *World Economic Outlook, October 2020*, International Monetary Fund. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>.
- Fuentes Pilaló, E. & Salazar, G. V. (2018). *La competitividad Global*. Obtenido de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6479348.pdf
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. Universidad del Norte, *Pensamiento y gestión* . Recuperado el Junio de 2017, de <file:///D:/pyme%20latinoamerica.pdf>
- Geodatos. (2023). CDMX. Obtenido de <https://www.geodatos.net/coordenadas/mexico/magdalena-contreras>
- Geodatos. (2023). CDMX. Obtenido de <https://www.geodatos.net/coordenadas/mexico/tlalpan>
- INEGI. (2020). *Panorama sociodemográfico de la CDMX 2020. Censo de Población y vivienda*, CDMX.
- INEGI. (2021). Obtenido de https://www.inegi.org.mx/temas/dn/#Informacion_general

- Koo, C. M., Koh, C. E., & Nam, & K. (2004). An Examination of Porter's Competitive Strategies. (JSTOR, Ed.) *Taylor & Francis, Ltd.*, 9(1), 163-180. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/27751135>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Economics, Political Science. Foreign Affairs*. DOI:10.2307/20045917
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56,.137-148. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ff8cf8da-e5a5-4b78-b55c-7760d046698e/content
- Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: BID
- OCDE. (2021). *COVID-19 en América Latina y el Caribe: Consecuencias socioeconómicas y prioridades de política*. Obtenido de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-en-america-latina-y-el-caribe-consecuencias-socioeconomicas-y-prioridades-de-politica-26a07844/>
- Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *Manual de Oslo*.
- Pazos, D. R., & Penabad, M. C. (diciembre de 2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Galeana de Economía*, 16(2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39116201>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editor S.A.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria
- Real Academia Española, RAE. (2019). Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Sierra, E. R. (julio de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35. Obtenido de <file:///D:/Lecturas%203%C2%B0%20semestre/etsrategia.pdf>
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global contex. *Technovation*, 45, 1059-1070.

Suñol, S. (abril-junio de 2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179-198. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>