

**Factores que influyen en la competitividad de las Pymes desde la perspectiva de los empleadores del sector manufacturero en México**

*Factors that influence the competitiveness of SMEs from the perspective of employers in the manufacturing sector in Mexico*

*Fatores que influenciam a competitividade das PME na perspectiva dos empregadores do setor manufatureiro no México*

**Ma. Teresa Sarabia-Alonso**

TecNm: Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México

[tsarabia@itesa.edu.mx](mailto:tsarabia@itesa.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-5925-8677>

**Gisela Yamin Gomez-Mohedano\***

Universidad Politécnica de Tulancingo, México

[gisela.gomez@upt.edu.mx](mailto:gisela.gomez@upt.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6507-4092>

**Blanca Angélica de la Concha Solís**

Universidad Politécnica de Tulancingo, México

[blanca.delaconcha@upt.edu.mx](mailto:blanca.delaconcha@upt.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6847-7321>

**Daniel Fragoso Torres**

Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, México

[daniel.fragoso@seph.gob.mx](mailto:daniel.fragoso@seph.gob.mx)

<https://orcid.org/0000-0009-2906-4538>

**Jesús Antonio Álvarez Cedillo**

Instituto Politécnico Nacional, México

[jaalvarez@ipn.mx](mailto:jaalvarez@ipn.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-0823-4621>

\* Autor de Correspondencia

## Resumen

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), son una unidad básica para el crecimiento de los países porque son generadoras de riqueza y de trabajo que de acuerdo con el INGEI en 2020 representaron aproximadamente 99% del total de compañías a nivel mundial; en México las Pymes conforman el 97% de las empresas consideradas nacionales, este segmento empresarial aporta ventajas a la economía porque generan empleo, ingresos y desarrollo regional, en este estudio se analizan los factores que influyen en la competitividad de las Pymes desde la perspectiva de los generadores de empleo, siguiendo una metodología cualitativa para comprender el fenómeno, el tipo de alcance es descriptivo y de acuerdo al tiempo de la realización es transversal, para esta investigación se implementó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia en donde se entrevistaron a 15 empleadores de distintas Pymes pertenecientes al sector manufacturero ubicadas en la zona del altiplano hidalguense, México, a partir del cual se reafirma la importancia que tiene el capital humano en la competitividad de la empresa siempre y cuando adopten la cultura empresarial con prácticas de gestión para la sostenibilidad de igual manera comprueba que la integración de los resultados, habilidades, capacidades y estrategias empresariales definen mejor la ventaja competitiva en las Pymes del sector manufacturero (INEGI, s.f.).

**Palabras Clave:** Pymes, competitividad, sector manufacturero.

## Abstract

Small and Medium Enterprises (SMEs) are a basic unit for the growth of countries because they are generators of wealth and work that represent approximately 99% of all companies worldwide. In Mexico, SMEs make up 97% of the companies. companies considered national (INEGI, 2020), this business segment provides advantages to the economy because they generate employment, income and regional development. This study analyzes the factors that influence the competitiveness of SMEs from the perspective of job generators. Following a qualitative methodology to understand the phenomenon, the type of scope is descriptive and according to the time of the realization it is transversal, for this research a type of non-probabilistic convenience sampling was implemented where 15 employers from different SMEs belonging to the manufacturing sector located in the area of the Hidalgo highlands, Mexico, from which the importance of human capital in the competitiveness of the company is reaffirmed as long as they adopt the business culture with management practices for

sustainability in the same way it verifies that the integration of results, skills, capabilities and business strategies best define the competitive advantage in SMEs in the manufacturing sector.

**Keywords:** SMEs, competitiveness, manufacturing sector.

## Resumo

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são uma unidade básica para o crescimento dos países porque são geradoras de riqueza e de trabalho, que segundo o INGEI em 2020 representavam aproximadamente 99% de todas as empresas a nível mundial; No México, as PME representam 97% das empresas consideradas nacionais. Este segmento de negócio traz vantagens à economia porque gera emprego, renda e desenvolvimento regional. Este estudo analisa os fatores que influenciam a competitividade das PME na perspectiva dos geradores de emprego. , seguindo uma metodologia qualitativa para compreensão do fenômeno, o tipo de escopo é descritivo e de acordo com o tempo de realização é transversal, para esta pesquisa foi implementado um tipo de amostragem não probabilística por conveniência onde foram entrevistados 15 empregadores de diferentes PME pertencentes ao setor manufatureiro localizado na região montanhosa de Hidalgo, México, a partir do qual se reafirma a importância do capital humano na competitividade da empresa, desde que adotem a cultura empresarial com práticas de gestão para a Sustentabilidade também comprova que a integração de resultados, competências, capacidades e estratégias empresariais definem melhor a vantagem competitiva nas PME do setor transformador (INEGI, s.f.).

**Palavras-chave:** PME, competitividade, setor industrial.

**Fecha Recepción:** Marzo 2024

**Fecha Aceptación:** Octubre 2024

---

## Introducción

La pandemia de COVID-19 afectó gravemente a todos los sectores, y la industria manufacturera no fue la excepción, siendo una de las más impactadas. Al no considerarse un sector esencial, como el alimentario, sufrió un estancamiento significativo. En México, la industria manufacturera tiene un papel crucial en la economía, contribuyendo con el 18% del Producto Interno Bruto, según datos del INEGI (2022).

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), son una unidad básica para el crecimiento de los países ya que generan riqueza y trabajo y permiten identificar, desarrollar y explorar nuevas actividades productivas. De acuerdo a la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo (OCDE) las Pymes representan aproximadamente 99% del total de compañías a nivel mundial, contribuyendo directamente al PIB con el 60% para Europa y para América Latina con un 30% aproximadamente (CEPAL/OCDE, 2012).

Las Pymes son el centro de atención desde los últimos años, debido a que son organizaciones que se adaptan mejor, esto les permite posicionarse en los mercados de alta competitividad produciendo artículos a precios competitivos, generar fuentes de trabajo tanto a nivel local, regional, nacional e internacional; así como, un aumento de conocimiento de acuerdo a las relaciones que guardan con el ambiente financiero, lo que las posiciona como base fundamental en la economía; no obstante, es importante considerar los elementos que afectan su supervivencia y disminuyen su competitividad, productividad y otros factores internos que son vitales para su buen funcionamiento. Entre las debilidades estructurales que más afectan, obstaculizan y restringen la mejora de las Pymes, encontramos la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, la globalización de los mercados, escasa gestión del conocimiento y del capital humano, la baja evaluación y desempeño de gerentes y empleados, la dificultad para la captación de capitales ajenos, y la escasa innovación tecnológica (Villarreal & Gómez, 2009), además de tomar en cuenta el riesgo gradual del mercado, la disminución de la rentabilidad, la falta de liquidez y los problemas laborales.

El mundo de las Pymes se caracteriza como una forma de vida, no simplemente como actividad empresarial. El principal determinante del éxito es la capacidad del empresario para administrar una amplia gama de interdependencias entre clientes, proveedores, banqueros, contadores, abogados, autoridades reguladoras, trabajadores familiares y otros grupos que interactúan en diversos grados de complejidad, dinamismo y, en consecuencia, considerable incertidumbre (Flores *et al.*, 2009).

Para que las Pymes mantengan su crecimiento sin obstáculos, deberá tener innovación en sus productos o servicios, además de contar con un nivel tecnológico superior y poseer un plan estratégico de desarrollo sobre cómo cuidar sus recursos financieros e impulsar su crecimiento (American Express, 2023).

Una de las amenazas más grandes para las empresas, en especial para el crecimiento de las Pymes, es el riesgo de mercado, que Cohen (1998), Domínguez y Oliver (2006) describen como un riesgo financiero que genera pérdida a consecuencia de cambios en los mercados financieros en los que participa la empresa; y es que este riesgo se define por pérdidas a causa de las fluctuaciones en los precios del mercado, es decir es el riesgo activo

que disminuye, por lo cual afecta a las empresas, al existir variaciones en: los tipos de interés, en los tipos de cambio o inclusive en los precios en las mercancías, considerando a cada variación un factor de riesgo, es preciso mencionar que el riesgo de mercado, que se determina como una situación provocada por imprevistos que incide en los valores activos, es un elemento que afecta a las Pymes cotidianamente (Pictet Asset Management, 2020).

En 2022 la industria manufacturera presentó una moderada reactivación, de ahí que en México el Índice de Confianza Empresarial Manufacturero (ICEM) se ubicó en 51.2 (INEGI, 2022). En México existen 244,603 empresas pertenecientes al sector manufacturero y en enero de 2022 el total de personas laborando en este sector fue de 4,363,913, donde el 76.2% es personal operativo; con esto se refleja en México un crecimiento del 0.1%, sin embargo esta industria es la tercera con más unidades económicas en México, la segunda con personal ocupado y en primer lugar en remuneraciones que son consideradas como salarios, sueldos, prestaciones sociales, utilidades y monto de liquidación, alcanzando en 2018 ingresos de \$10,971,095. Esta industria tuvo una producción bruta total de 10,800,994.226 ubicándose como la primera industria en este país, DENU (2022).

En Hidalgo, México, se registraron 53,126 Personas Económicamente Activas (PEA) incorporadas al sector manufacturero, ubicando al estado en el lugar 17 de la república mexicana en ingresos generados tanto por el sector privado como paraestatal; sin embargo, durante la pandemia en Hidalgo se perdieron 16,400 empleos reportados por el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS, 2020) para julio del 2020, esto por el cierre parcial o total de sus fuentes de empleo, esto como resultado de la afectación de la cadena de valor por las restricciones a la movilidad de las personas y a la operación de las unidades económicas no esenciales, esto se ha ido revirtiendo de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad.

Este estudio considera a los cinco municipios que conforman el altiplano hidalguense los cuales son Tepeapulco, Apan, Almoloya, Emiliano Zapata y Tlanalapa mismos que gozan de una excelente ubicación, cercana a la Ciudad de México, esta última zona geográfica se caracteriza por su excelente consumo, vías de comunicación, economía y logística para el sector manufacturero, aunado a esto, el altiplano hidalguense cuenta con dos parques industriales en la zona, posicionándolo en el segundo lugar en el estado de Hidalgo, México. La finalidad de este estudio es analizar los factores que desde la

perspectiva de los empleadores influyen en la competitividad en las empresas del sector manufacturero del estado de Hidalgo, México.

Las Pymes manufactureras en México representan el 5.5% del total de las unidades económicas. Las empresas están expuestas a los riesgos de mercado ya sea de manera directa o indirecta debido al movimiento de la economía que trae consigo la globalización y provoca cambios de distinta magnitud en precios, monedas y tasas de interés que no dependen de la empresa, pero que sí afectan sus operaciones (Grupo Bancolombia, 2021). Estas situaciones externas afectan de manera interna a la empresa porque impactan en las ventas, sus costos de producción y sus deudas., lo que hace necesario contar con una gestión proactiva de riesgo de mercado que ayude a minimizar los efectos negativos que estas situaciones pudiesen tener (Grupo Bancolombia, 2021).

En el Manual de Oslo, se aborda que la innovación no solo tiene que ver con el producto sino también con la forma en cómo se va a comercializar el método de organización; es aquí donde figura la competitividad, para Porter “la Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (2008).

La estrategia competitiva implica la adopción de acciones tanto defensivas como ofensivas para participar en un mercado cada vez más exigente y dinámico, al cual las unidades de negocio deben responder de manera efectiva. Para lograrlo, es esencial considerar los recursos disponibles, los procesos operativos y los valores y criterios que orientan la toma de decisiones, tales como los costos, los riesgos y los principios éticos. En el sector industrial y empresarial, factores como la calidad, los recursos utilizados en la producción, los costos relacionados con la adquisición de materia prima y suministros, así como las fluctuaciones en la oferta y la demanda, juegan un papel fundamental. Asimismo, la identificación y satisfacción de los clientes, junto con la introducción de productos innovadores, se destacan como elementos clave para asegurar la competitividad y sostenibilidad en el mercado (Ahmedova, 2015).

Gomes *et al.* (2014) demuestran –a partir de análisis que ponen en evidencia que las empresas con mayor tamaño son capaces de lograr adoptar más fácilmente prácticas en temas de gestión para la sostenibilidad y rentabilidad del negocio, Lorenzo *et al.* (2018) comprueban que tanto las capacidades, los recursos aunado a la definición de estrategias empresariales contribuyen a mejorar una ventaja competitiva de empresa.

Por su parte Benites *et al.* (2020) demuestran con los resultados de su investigación que las empresas de los sectores de mayor importancia industrial en Trujillo como son: calzado, textil y metal mecánica en un 70% y 89% respectivamente y las empresas de muebles y aserraderos con un 57% del total de su sector, respondieron favorablemente a las cinco fuerzas competitivas bajo el enfoque de Porter; sin embargo, y a partir del estudio no se puede afirmar que sea sostenible debido a que en el uso de las TIC es deficiente en su nivel cognitivo, por el grado de instrucción de sus gerentes; se visualiza que la competencia internacional estará mejor preparada para optimizar su productividad y desplazar a las empresas de esta zona geográfica pues falta mejorar la preparación en la sexta fuerza competitiva que es la digitalización.

De acuerdo a Muda y Abdul (2016); Benites *et al* (2020) el capital intelectual en las empresas muestra resultados positivos y significativos en el desarrollo de la empresa y obtuvieron que el capital humano contribuye en mayor medida en la etapa de crecimiento; argumentan que a las Pymes en el sudeste asiático les funciona la movilización el capital estructural y relacional desde la etapa de nacimiento, crecimiento hasta la madurez del negocio, por lo anterior consideran que los tres componentes deben integrarse para alcanzar un ciclo de vida del producto sostenible en las Pymes.

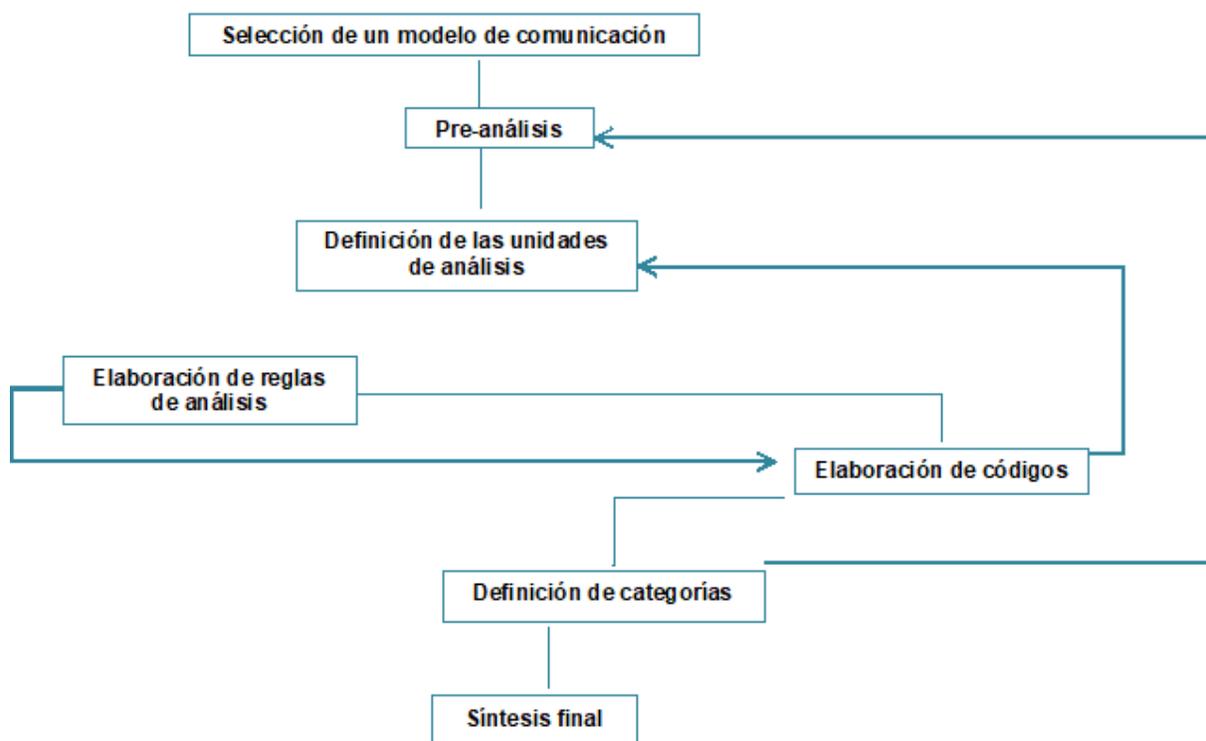
Benites *et al.* (2020) argumentan que la adopción de prácticas de gestión orientadas a la sostenibilidad está directamente relacionada con el tamaño de la empresa, lo que influye en la obtención de mejores resultados en el negocio. Asimismo, sostienen que la integración de resultados, capacidades y estrategias empresariales contribuye significativamente a definir la ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Su investigación revela que, para garantizar el desempeño de este segmento, es necesario implementar estrategias holísticas que aseguren tanto la sostenibilidad de la productividad de los servicios como la de los productos innovadores, agregando alto valor a estos últimos. Además, destacan que la competitividad y el desarrollo empresarial de las PyMEs dependen en gran medida de la calidad de los productos y servicios, complementada con una estrategia de precios eficiente. Los autores también subrayan que la implementación de la Gestión de la Calidad Total tiene un impacto positivo en la industria fabricante.

## Materiales y métodos

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, que de acuerdo a Hernández *et al.* (2010), es un proceso inductivo que se contextualiza en un ambiente natural, debido a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación, por lo que recopilan sus experiencias e ideologías de acuerdo al empleo de un instrumento de medición predeterminado, este tipo de investigación permite definir información con base en resultados después de un análisis, donde la interpretación es de manera racional y no matemática; esto con el fin de descubrir patrones y relaciones en datos un tanto brutos, para fundamentar una teoría nueva que busca obtener nuevos conocimientos.

De acuerdo con Stern (1980), el proceso de investigación cualitativa comienza con la selección de un modelo de comunicación estable, a través del cual se obtendrá la información para su posterior análisis. A continuación, se realiza un preanálisis de la investigación, seguido de la recopilación de datos. Posteriormente, se define un conjunto de unidades para establecer las reglas que guiarán el análisis. En la siguiente fase, se procede a la codificación de los datos para agruparlos en categorías, lo que culmina en la elaboración de una síntesis de la investigación (ver figura 1).

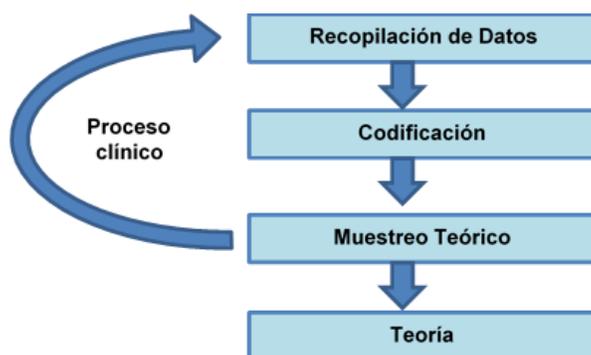
**Figura 1.** Proceso de Investigación Cualitativa



Fuente: Datos obtenidos de Mayring (2014) y Serna (2001).

De acuerdo al sentido del análisis de la investigación, se utilizó la metodología de la teoría fundamentada, propuesta por Glaser y Strauss (1967) y descrita de manera resumida por Carrero (1998) (ver Figura 2).

**Figura 2.** Metodología de la Teoría Fundamentada.



Fuente: Glaser y Strauss (1967).

La metodología de la teoría fundamentada, surge a partir de datos recopilados de manera sistemática, donde la teoría surgirá a partir de la información recolectada, con el propósito de que se apegue a la realidad de los fenómenos estudiados, permitiendo su comprensión y expresándose de forma teórica, este estudio cualitativo permite analizar la percepción que tiene los empleadores sobre la competitividad empresarial de las Pymes del sector que se ubican en esta zona del altiplano hidalguense del Hidalgo, México.

En lo que respecta a la selección de la muestra, esta investigación se centra en la zona geográfica del altiplano hidalguense, conformada por los municipios de Emiliano Zapata, Apan, Tlanalapa, Tepeapulco y Almoloya. El sector fabricante de productos metálicos cuenta con 1,895 unidades en el estado de Hidalgo. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP, 2022), en la zona del altiplano hidalguense se localizan 39 empresas de este sector, concentradas en el municipio de Tepeapulco, donde se ubican dos parques industriales: el Parque Industrial de Ciudad Sahagún, que alberga 25 empresas de diversos tamaños, y el fraccionamiento denominado MiPyMES de Sahagún, con 14 empresas. Esta investigación se enfoca en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector manufacturero, con un personal ocupado que oscila entre 31 y 100 empleados. Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2022), existen 21 empresas con estas características en la región; de ellas, se seleccionan 15 para este estudio (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Distribución de Pymes manufactureras del altiplano hidalguense

Total de unidades económicas	Municipio	Unidades Económicas estudiadas
3	Apan	3
1	Emiliano Zapata	1
15	Tepeapulco	9
2	Tlanalapa	2
Total		15

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del DENUE (2022).

Para medir los efectos que tienen los factores, se empleó un cuestionario semiestructurado, el cual da soporte para la utilización de entrevistas con preguntas abiertas para obtener la información pertinente con el fin de comprender el efecto y la situación de las empresas estudiadas. La primera parte del cuestionario incluye elementos de la ubicación de la empresa, estudios máximos de los empleadores, sexo; la segunda parte incluye cuestionamientos sobre la percepción del mercado actual, financiamientos, control de la información clave del negocio, la percepción de la innovación de productos, la competencia, el desempeño, habilidades y capacitación de los colaboradores, expectativa del mercado con respecto al periodo anterior, inversiones en tecnología, definición de un plan estratégico, sustentabilidad y responsabilidad social.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia que de acuerdo con Hernández (2021), lo define como un método que selecciona sujetos que están accesibles o disponibles, esto permite seleccionar las empresas de acuerdo al criterio de los investigadores y su análisis, además del giro económico al que pertenecen para delimitar la de investigación; para el análisis y codificación de datos, se utilizó el software de análisis cualitativo NVIVO 12, el cual permite analizar y almacenar información en nodos, que se estructuran en jerarquías o árboles creando topología, o mostrando nube de palabras con el fin de identificar palabras clave de la información analizada.

## Resultados

En la presente investigación, se observa que el 73.3% de las empresas participantes son pequeñas y el 26.6% son medianas. Del total de participantes, el 80% son hombres y el 20% mujeres. Además, el 93.3% de los directores o dueños, quienes son los principales generadores de empleo, cuentan con un título profesional.

En cuanto a los resultados, los obstáculos perciben que el mercado se ha vuelto más dinámico y exigente tras la pandemia. Coinciden en señalar que la demanda de los clientes ha aumentado, así como la conciencia ecológica, lo que ha impulsado a las empresas a modificar sus procesos para reducir su impacto ambiental. En el caso de las pequeñas empresas, los obstáculos indican que suelen recurrir a financiamientos bancarios para realizar inversiones, aunque señalan que una de las principales limitaciones son los altos intereses asociados. El 80% de los participantes mencionaron haber tomado algún curso de finanzas con el fin de adquirir herramientas contables que les permitan optimizar la toma de decisiones y mejorar la dirección de la empresa

Los obstáculos informan haber implementado tecnologías ecoeficientes con el objetivo de minimizar sus costos fijos. Además, han comenzado a introducir de manera gradual sistemas de control para gestionar la información generada en la empresa, analizando los beneficios que estas herramientas aportan. No obstante, destaca el desafío que representa el constante avance tecnológico. Por su parte, las mujeres participantes en el estudio manifestaron que la adaptación a la tecnología les resulta más sencilla, y reconocen que éste es un componente clave para mantener la competitividad de sus empresas.

En cuanto a la percepción sobre la innovación de productos, los participantes subrayaron la importancia de identificar aquellos productos que no tienen una rotación regular para proceder a su discontinuación. Los obstáculos de las pequeñas empresas enfatizaron la relevancia de sustituir rápidamente los productos menos eficientes por aquellos que los clientes realmente demandan. Esto es crucial, ya que muchas de estas pequeñas empresas se especializan en proveer productos a grandes compañías. Por ello, resaltaron la importancia de desarrollar productos personalizados que se ajusten a las necesidades específicas.

Las pequeñas empresas sostienen que trabajan continuamente para elevar su ventaja competitiva, centrándose en ofrecer mejores productos y manteniendo un contacto constante con sus clientes. En contraste, las medianas empresas consideran que su enfoque está en la optimización de recursos a través de procesos eficientes y el establecimiento de estándares

alcanzables. Estas empresas también enfatizan la importancia de conocer a sus clientes y de diferenciarse de la competencia. En el contexto de establecer estrategias de responsabilidad social, las medianas empresas destacan la relevancia de este aspecto para potenciar su competitividad empresarial. Argumentan que es fundamental invertir en el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, por lo que la capacitación se lleva a cabo de manera continua, tanto con personal externo como entre sus propios empleados. Además, subrayan la necesidad de fomentar los valores organizacionales de forma constante entre todos los niveles jerárquicos, considerándolo un elemento esencial para consolidar una cultura empresarial sólida.

Las pequeñas y medianas empresas coinciden que han tenido que modificar constantemente los escenarios proyectados después de la pandemia, mencionan la importancia de conocer el mercado y prever el comportamiento de la industria a nivel internacional para poder ser competitivos, argumentan que contar con un plan estratégico es fundamental para considerar todos los factores que impactan en la empresa, mencionan la importancia de los recursos financieros y tecnológicos constantemente; sin embargo todos los empleadores entrevistados mencionan y coinciden en la importancia del capital humano como factor diferenciador entre su competencia, afirman que capacitar a sus colaboradores es lo principal pues ellos son los que desarrollaran e implementaran con su intelecto estrategias que permitan alcanzar las metas colectivas en beneficio de la empresa.

Después de realizar el procesamiento y análisis de datos a través del software NVIVO 12 , se pone en evidencia que la muestra ha alcanzado la saturación teórica, es decir, la sobresaturación de los elementos y las categorías que se analizan, lo que permite enfocar la búsqueda de elementos saturados y buscar aquellos nodos que no han alcanzado ese nivel, por lo cual, a partir de los resultados del análisis de la información arrojados en las entrevistas realizadas a las Pymes, se ponderan la frecuencia de palabras más importantes de la investigación, las cuales se pueden visualizar en la Figura 3.

**Figura 3.** Nube de palabras creada con NVIVO 12.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de NVIVO 12.

A partir de las entrevistas, se concluyó que la competitividad empresarial se fundamenta principalmente en las características del producto. Los entrevistados, pertenecientes a pequeñas empresas, identifican la calidad del producto como una prioridad significativa en sus negocios. En este contexto, el término “producto” emerge como el factor más relevante para la competitividad, seguido de “ventas”, que se ven afectado por la variación en los precios de materias primas y otros insumos. Esta fluctuación impacta considerablemente en las ventas generadas por las pequeñas empresas. Al analizar las palabras más destacadas en las respuestas, se confirma que “producto” es central en la discusión sobre competitividad. Los datos obtenidos de las entrevistas a los compañeros de las Pymes, presentados en la Tabla 2, reflejan una lista de las palabras más recurrentes asociadas a la competitividad, las cuales fueron ponderadas y analizadas en este estudio.

**Tabla 2.** Frecuencia de respuestas a los factores de la competitividad.

Word	length	count	weighted percentage
Producto	8	10	3.00
Tecnología	9	10	3.00
Ventas	6	10	3.00
Riesgo mercado	6	9	2.70
Precio	7	8	2.40
Cliente	7	5	1.50
Capital humano	7	4	1.20
Competencia	11	3	0.90
Compras	7	3	0.90
Estrategias	11	3	0.90
Capital intelectual	6	3	0.90
Sostenibilidad	7	3	0.90
Promoción	9	3	0.90
Innovación	4	2	0.60
Conocimiento	11	2	0.60
Comunicación	15	2	0.60
Marketing	9	2	0.60
Mercancía	9	2	0.60
Pandemia	8	2	0.60
Productividad	8	2	0.60
Rentabilidad	10	2	0.60
Capacitación	12	1	0.30
Diferenciación	9	1	0.30
Materia prima	7	1	0.30
Expansión	9	1	0.30
Incremento	10	1	0.30
Ingresos	8	1	0.30
Producción	10	1	0.30

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de NVIVO 12.

## Discusión

A partir de los resultados del presente estudio se logran analizar los factores que influyen en la competitividad de las Pymes desde la perspectiva de los empleadores del sector manufacturero, en donde la competitividad se ve alimentada por distintos factores que se consideran en las organizaciones, tanto dentro del mercado como de sus alcances; esto considerando a los factores personales del capital humano, las habilidades que estos desarrollan en las capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores en las Pymes impacta tanto en los recursos como en el desarrollo eficiente de la organización para ser competitiva, dejando abierta la propuesta para futuras investigaciones al respecto. Los resultados

obtenidos permiten relacionar la percepción del empresario respecto a que el producto es el factor más alto de riesgo del mercado, ya que es en torno a éste que se desarrolla la actividad productiva, con el auge del ingreso de productos importados de China, así como la entrada de nuevos competidores que se ha intensificado por la firma de tratados comerciales, lo cual, señala Martínez (2022).

Cabe señalar que no se ve como una prioridad en la percepción del empresario la producción, pero sí el producto como vehículo para generar las ventas, que son la base de su rentabilidad, de ahí que sea el tema más abordado por los entrevistados.

Por otra parte, estamos en concordancia con autores como Flores *et al.* (2009), quienes señalan que la capacidad del empresario para administrar sus recursos en tiempos de incertidumbre y de cambio constante es factor determinante para el éxito de las Pymes. Los encuestados hablan de estrategias, capacitación, marketing y promoción como herramientas para sortear las dificultades que se presentan en la economía y produce resultados que permiten contribuir a la competitividad, gracias al desarrollo de la comunicación, generación de la innovación en sus procesos y productos, entre otros, de igual manera con esta investigación se fortalece lo obtenido por Benites *et al.* (2020) en cuanto a la importancia de incorporar estrategias integrales que consideran la sostenibilidad, la calidad de los productos, la innovación de los mismos, así como el desarrollo de sus colaboradores con capacitaciones constantes y seguimiento a su intelecto, debido a que a partir de este análisis se expone la perspectiva de los empleadores que argumentan que la fusión de estos elementos tienen un impacto positivo en la competitividad de las Pymes.

## Conclusiones

A partir de los resultados y discusión de los mismos se puede concluir que la competitividad es el resultado a las distintas estrategias implementadas por las empresas, considerando los diversos factores como el precio, la competencia, el producto, la innovación, el riesgo del mercado, el capital intelectual, concluyendo que este último aporta desde la perspectiva del empleador mayor crecimiento a la empresa por la adopción de una cultura empresarial coherente a lo accionado.

Se concluye también que estos tipos de estudios pueden tener grandes beneficios tanto para el trabajador como para las empresas en los términos de competitividad, pues a partir del análisis que pone en consideración los factores que consideran los empleadores como determinantes para alcanzar la competitividad, mismos que permiten identificar y

fortalecer el capital humano en la industria manufacturera, en consecuencia impactará en el desarrollo económico de la zona del altiplano hidalguense en México.

### **Futuras líneas de investigación**

Los resultados obtenidos permiten apreciar que quienes toman decisiones dentro de la empresa son conscientes de los riesgos a los que se enfrentan en su operación cotidiana y coinciden en su interés en lo que respecta al producto y las ventas, lo cual no es de sorprender pues en estos elementos se basa gran parte de la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda que se consideren los resultados obtenidos de esta investigación, en primer lugar, con la finalidad de que se diseñen estrategias que se orienten al crecimiento de las Pymes, por medio de herramientas y técnicas financieras, mercadológicas y de venta; y en segundo lugar, que los datos importantes y relevantes de este artículo, puedan ser utilizados para una exploración más detallada del tema en futuros estudios.

### **Agradecimientos**

Agradecemos al Tecnológico Nacional de México, al Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo (ITESA) y a la Universidad Politécnica de Tulancingo (UPT) en el estado de Hidalgo, México, por las facilidades otorgadas para desarrollar este artículo.

## Referencias

- Acatenco, S., Domínguez, S., Pérez, S. y Cruz, D. (2014). El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales. Memorias 2do. Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Económico-Administrativas. Cambios e innovación: una visión estratégica para el desarrollo. México. UATx. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6425/>
- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 1104-1112.
- American Express S.A. (2023). Estado de información no financiera de America Express Europe. [https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/es/beneficios/EINF\\_AEESA\\_2023.pdf](https://www.americanexpress.com/content/dam/amex/es/beneficios/EINF_AEESA_2023.pdf)
- Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados, A.C. (AMPIP). (s.f.) [Parques Industriales en México]. <https://www.ampip.org.mx/parques-industriales-en-mexico>
- Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados, A.C. (s.f.) [Parques Industriales en México]. AMPIP. Recuperado el 10 de febrero del 2022, de <https://www.ampip.org.mx/parques-industriales-en-mexico>
- Benites Gutiérrez, L. A., Ruff Escobar, C., Ruiz Toledo, M., Matheu Pérez, A., Inca Alayo, M. y Juica Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y La Empresa*, 29, 208-236. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconomia.3513>
- Benites Gutiérrez, L. A., Ruff Escobar, C., Ruiz Toledo, M., Matheu Pérez, A., Inca Alayo, M., & Juica Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 208-236.
- Carrero V. (1998). Análisis Cualitativo de Datos: Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded Theory) en el ámbito de la innovación organizacional. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I (Castellón).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2021), Perspectivas económicas de América Latina 2012: transformación del estado para el desarrollo. Disponible a través de: <https://hdl.handle.net/11362/1443>.

- Clavellina, J. L. (2018). Determinantes del tipo de cambio y su volatilidad. Economía UNAM. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-952X2018000300070](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2018000300070)
- Cohen, R. (1998), "Características y Limitaciones del Valor en Riesgo como Medida del Riesgo de Mercado", ponencia incluida en "La Gestión del Riesgo de Mercado y de Crédito. Nuevas Técnicas de Valoración", Fundación BBV, Bilbao.
- Cruz, D., Pérez, S. y Hernández, E. (2012). X Congreso Internacional de Análisis Organizacional 2012 Aprendizaje e Innovación: las organizaciones frente a una nueva concepción del conocimiento del tiempo y del espacio. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5525/situacion\\_actual\\_de\\_la\\_mipyme.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5525/situacion_actual_de_la_mipyme.pdf) NO APARECE EN INTERNET.
- DataMéxico(s.f.). Parques Industriales. <https://datamexico.org/es/profile/geo/hidalgo-hg#industrial-parks>
- Feria Domínguez, J. M., & Oliver Alfonso, M. D. (2006). Valor en riesgo (VeR): concepto, parámetros y utilidad. *Universia Business Review*, (10), 66-79.
- Feria, J. M. (2005). El riesgo de mercado, su medición y control. eLibro. <https://elibro.net/es/ereader/biblioitesa/170116>
- Flores Jiménez, R., Hernández Ortiz, I. y Flores Jiménez, I. (2009). Caracterización general de las Pymes e importancia de la capacitación. Academia de Ciencias Administrativas. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI\\_AdminEst/Ruth\\_Flores/caracterizacion\\_gral\\_pymes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdminEst/Ruth_Flores/caracterizacion_gral_pymes.pdf)
- García, L. B. (2015). Causas del fracaso en las Pymes. *Revista Emprendedores UNAM*, 151, 22-25.
- Glaser, B., and Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research.* Aldine Transaction.
- Gomes, C., Kneipp, J., Kruglianskas, J., Barbieri da Rosa, L. y Bichueti, R. (2014). Management for sustainability: An analysis of the key practices. *Ecological Indicators*, 52(2), 116-127.
- Grupo Bancolombia. (12 agosto de 2021). Qué es el riesgo de mercado y su importancia. Capital Inteligente. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/gestion-de-riesgo-mercado/que-es-riesgo-mercado>

- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). Epub 01 de septiembre de 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es)
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, María del Pilar (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hernández, Y. (s. f.). Los retos de las pequeñas y medianas empresas hidalguenses en el siglo XXI. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art1\\_quinto.htm](https://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art1_quinto.htm)
- Hernández, Y., Saavedra, M. L. (s. f.). Capacidad y orientación de las Pequeñas y Medianas Empresas del Estado de Hidalgo para insertarse en el mercado global. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art1\\_quinto.htm](https://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/art1_quinto.htm)
- Instituto Mexicano del Seguro Social (2020). [Puestos de Trabajo Afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social]. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202008/557>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). Establecimientos de la industria manufacturera en Hidalgo. DENUÉ. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020), [Indicadores de Confianza Empresarial]. Disponible en: [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/ice/ice2022\\_02.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/ice/ice2022_02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (s.f.). [Establecimientos de la industria manufacturera en Hidalgo]. DENUÉ. Recuperado el 20 de enero del 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Knop, R., Ordovas, R. y Vidal, J. (2013). *Medición de riesgo de mercado y crédito*. eLibro. <https://elibro.net/es/ereader/biblioitesa/170075>
- Lorenzo, J. R., Maza, M.T. y Abella, S. (2018). The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 1-2.

- Manual de Oslo. (2005) OECD and Statistical Office of the European Communities.  
[https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en)
- Martínez Esquivel, Ricardo. Los chinos de ultramar: diásporas, sociabilidad e identidades. Ciudad de México: Palabra de Clío, 2018. 349p. ISBN: 978-607-970-481-0.
- Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2001). Research in education: A conceptual introduction. New York: Addison Wesley Longman.
- Muda, S., & Abdul, M. (2016). Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 35(2), 683-689.
- PICTET Asset Management. (Junio de 2020). Riesgo de mercado: qué es y cuáles son los factores que lo determinan. <https://am.pictet.com/pictetparati/guia-de-finanzas/2020/riesgo-de-mercado-que-es-y-cuales-son-los-factores-que-lo-determinan>
- Porter, M.E. (2008). Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria
- Serna, H., (2001). Strategic Management. Planning and Management - Theory and Methodology. 3R Editores LTDA.
- Stern, P. N. (1980). Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes. DOI: 10.1111/j.1547- 5069.1980.tb01455.x
- Terrones, A. (2019). Las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. de Doctorado en Ciencias en Economía. Licenciatura en Economía, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas.  
[https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las\\_micropequeñas\\_y\\_medianas.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/las_micropequeñas_y_medianas.pdf)
- Villarreal Solís, Francisco Martín, & Gómez Romero, José Gerardo Ignacio. (2009). La integración en las pequeñas y medianas empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, México. *Contaduría y administración*, (227), 49-68. Recuperado en 10 de octubre de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422009000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422009000100004&lng=es&tlng=es)

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Ma. Teresa Sarabia Alonso
Metodología	Blanca Angélica de la Concha Solís
Software	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Validación	Ma. Teresa Sarabia Alonso
Análisis Formal	Ma. Teresa Sarabia Alonso
Investigación	Gisela Yamin Gomez Mohedano (principal) y Blanca Angélica de la Concha Solís (apoya)
Recursos	Gisela Yamin Gomez Mohedano (principal) y Blanca Angélica de la Concha Solís (apoya)
Curación de datos	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Escritura - Preparación del borrador original	Ma. Teresa Sarabia Alonso (principal) y Daniel Fragoso Torres(apoya)
Escritura - Revisión y edición	Ma. Teresa Sarabia Alonso
Visualización	Gisela Yamin Gomez Mohedano.
Supervisión	Jesús Antonio Álvarez Cedillo
Administración de Proyectos	Gisela Yamín Gómez Mohedano
Adquisición de fondos	Blanca Angélica de la Concha Solís, Daniel Fragoso Torres, Ma. Teresa Sarabia Alonso, Gisela Yamín Gómez Mohedano