



EFECTO DE LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES

María de Jesús Valdivia Rivera
Erika Dolores Ruiz
Manuel Hernández Cárdenas
Julio Fernando Salazar Gómez



ISBN: 978-607-5893-49-5



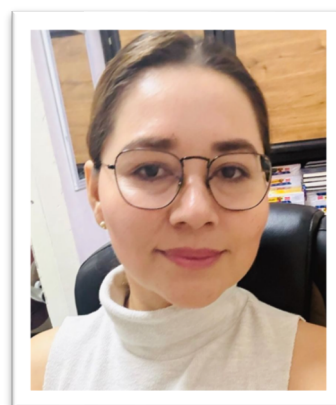


Dra. María de Jesús Valdivia Rivera

Doctora en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación, Docente investigadora adscrita a la división de Ingeniería en Administración del Tecnológico Nacional de México campus Tierra Blanca. maria.vr@tierrablanca.tecnm.mx

Dra. Erika Dolores Ruiz

Doctora en Ciencias Jurídicas Administrativas y de la Educación, Docente investigadora adscrita a la división de Ingeniería en Administración del Tecnológico Nacional de México campus Tierra Blanca. erika.dr@tierrablanca.tecnm.mx



Dr. Manuel Hernández Cárdenas

Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial, Docente investigador adscrito a la división de Contador Público del Tecnológico Nacional de México campus Tierra Blanca. manuel.hc@tierrablanca.tecnm.mx

Dr. Julio Fernando Salazar Gómez

Doctor en Educación, Docente investigador adscrito a la división de Ingeniería en Sistemas Computacionales del Tecnológico Nacional de México campus Tierra Blanca. juliof.sg@tierrablanca.tecnm.mx



Portadilla

EFECTO DE LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES

María de Jesús Valdivia Rivera

Erika Dolores Ruiz

Manuel Hernández Cárdenas

Julio Fernando Salazar Gómez

Xalapa, Veracruz. México a 11 de noviembre de 2025

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.;** donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“EFECTO DE LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 17 de noviembre de 2025

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“EFECTO DE LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-49-5** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 17 de noviembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

EFFECTO DE LA CADENA DE VALOR EN LAS MIPYMES

María de Jesús Valdivia Rivera

Erika Dolores Ruiz

Manuel Hernández Cárdenas

Julio Fernando Salazar Gómez

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C

DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO

C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.

CEL 2282386072

www.redibai.org

redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

Formato PDF 7 MB

Fecha de aparición 17/11/2025

ISBN 978-607-5893-49-5

ISBN: 978-607-5893-49-5



Dedicatoria

A *Dios*, por ser nuestra guía, fortaleza y luz en cada paso del camino.

A *nuestras hijas*, por ser la razón de nuestro amor infinito y el reflejo más hermoso de nuestros sueños.

Y a *Ibis*, nuestro quinto elemento, cuya presencia sigue iluminando nuestra memoria y dando sentido a nuestro andar.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento al **Tecnológico Nacional de México** y al **Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca**, instituciones que han sido pilares esenciales en nuestro crecimiento académico y profesional. Su respaldo, compromiso y apoyo permanente hicieron posible la realización de este trabajo, proporcionándonos no solo los recursos necesarios, sino también la inspiración para continuar aportando al desarrollo del conocimiento y a la formación de futuras generaciones comprometidas con la ciencia, la innovación y el progreso de nuestra sociedad.



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



De igual forma, la elaboración de esta obra fue posible gracias al apoyo otorgado por el **Consejo Veracruzano de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (COVEICYDET)**, a través de la **Convocatoria de Apoyos Complementarios para el Fortalecimiento de Actividades Científicas 2025, primer periodo**.

Expresamos nuestro más sincero reconocimiento a este organismo por su compromiso con el fomento de las vocaciones científicas y tecnológicas, así como por su invaluable labor en la promoción del conocimiento, la innovación y el desarrollo en el estado de Veracruz. Su respaldo representa un estímulo significativo para continuar impulsando la generación y difusión del conocimiento desde una perspectiva de inclusión, igualdad y transformación social.

COVEICYDET

CONSEJO VERACRUZANO DE INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Prologo

La cadena de valor, desde su surgimiento, ha representado una estrategia esencial para generar ventajas competitivas en el ámbito empresarial, aplicable a organizaciones de distintos giros y tamaños. Sin embargo, cuando se analiza su implementación en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), se vuelve indispensable considerar sus particularidades: estructuras familiares, niveles de operación reducidos y procesos empíricos que, en muchos casos, carecen de planeación estratégica, control de operaciones y estandarización. Aun así, los eslabones de la cadena de valor están presentes y pueden identificarse entre actividades primarias y de apoyo, lo que abre la posibilidad de convertirlos en motores de diferenciación y competitividad.

El presente libro, titulado *Efecto de la cadena de valor en las MiPyMEs*, surge de la necesidad de comprender y analizar los elementos que determinan la competitividad de estas organizaciones, particularmente aquellas dedicadas al giro comercial en México. En un contexto económico caracterizado por la incertidumbre, la globalización y la constante transformación tecnológica, resulta indispensable contar con herramientas conceptuales y metodológicas que permitan a las MiPyMEs identificar sus fortalezas y debilidades, diseñar estrategias más eficientes y adaptarse a las exigencias del mercado.

A lo largo de sus capítulos, la obra introduce al lector en el concepto de cadena de valor y sus referentes teóricos, retomando las aportaciones de Michael Porter y otros especialistas que han profundizado en temas como la gobernanza, el escalonamiento industrial y las dinámicas de las cadenas globales. Posteriormente, se examinan las actividades primarias y de apoyo que integran el modelo, con énfasis en aquellas dimensiones críticas para el desempeño de las MiPyMEs. Este análisis se complementa con evidencia empírica aplicada a empresas comerciales del municipio de Tierra Blanca, Veracruz, ofreciendo un panorama práctico y contextualizado que refleja la realidad local, pero que, al mismo tiempo, permite extrapolar conclusiones al sector en general.

La obra constituye un aporte académico al estudio de la cadena de valor y, a la vez, una guía práctica para empresarios, consultores y responsables de la gestión empresarial que buscan mejorar la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de las MiPyMEs. Su análisis integral combina teoría, evidencia empírica y reflexión

estratégica, ofreciendo al lector herramientas útiles para replantear procesos, optimizar recursos e impulsar la innovación.

Con ello, este libro invita a reconocer la importancia de las MiPyMEs como motor económico y social en México, y a replantear su papel en un escenario global donde la generación de valor, la adopción tecnológica y la visión estratégica se convierten en factores claves para su permanencia y crecimiento.

Índice

Introducción.....	10
1. Cadena de Valor	13
1.1. Referentes de la Cadena de Valor	16
1.2. Gobernanza.....	19
1.3. Escalonamiento	23
1.4. Globalización.....	26
1.5. Escenario del Estudio	29
2. Actividades Primarias.....	36
2.1. Logística de Entrada.....	38
2.2. Operaciones	41
2.3. Logística de Salida	44
2.4. Marketing	47
2.5. Servicio.....	50
2.6. Referente global de las actividades primarias	53
3. Actividades de Apoyo	56
3.1. Capital Humano.....	59
3.2. Abastecimiento.....	63
3.3. Infraestructura	66
3.4. Desarrollo Tecnológico	70
3.5. Referente global de las actividades de apoyo.....	74
4. Cadena de Valor en las MiPyMEs comerciales.....	76
Epílogo	81
Fuentes de Consulta.....	83

Introducción

Las MiPyMEs constituyen un pilar fundamental en la economía mexicana, al representar más del 99% de las unidades productivas, generar alrededor del 70% del empleo formal y aportar aproximadamente el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional (INEGI, 2025). Sin embargo, pese a su relevancia, este sector enfrenta múltiples retos relacionados con la baja productividad, la limitada adopción tecnológica, la insuficiente profesionalización de la gestión y el escaso acceso a financiamiento (Arbache, 2023; Rodríguez, 2021). Estas condiciones han impactado directamente en su competitividad y en su capacidad de permanencia en el mercado, dado que más del 50% de las empresas cierran operaciones antes de cumplir dos años de existencia (INEGI, 2019).

Ante este panorama, el análisis de la Cadena de Valor (CV) se convierte en una herramienta clave para identificar los eslabones que aportan ventajas competitivas sostenibles y aquellos que generan cuellos de botella dentro de la dinámica empresarial. De acuerdo con Porter, la CV permite desagregar las actividades internas de una organización en primarias y de apoyo, facilitando la evaluación de costos, la identificación de fuentes de diferenciación y la formulación de estrategias orientadas a crear mayor valor para el cliente. En el caso de las MiPyMEs comerciales, este modelo resulta particularmente útil, pues revela con claridad las áreas críticas en logística, operaciones, marketing y servicio, así como la relevancia de factores de apoyo como el capital humano, la infraestructura, el abastecimiento y el desarrollo tecnológico.

La literatura científica reciente coincide en señalar que la adopción de la CV constituye un factor decisivo en la competitividad de las empresas, ya que promueve la innovación, la estandarización de procesos y la integración en sistemas productivos locales y globales (Castelán & Córdova Martínez, 2024; Zambrano, 2024). Asimismo, investigaciones como las de Serrano-Torres y Quezada-Flores (2025) destacan que, frente a escenarios de crisis, las MiPyMEs tienden a fortalecer eslabones informales de su CV para garantizar su supervivencia, lo que pone de manifiesto la necesidad de robustecer procesos estratégicos que les permitan consolidarse en mercados formales y competitivos.

El presente libro busca analizar el efecto de la CV en las MiPyMEs comerciales, tomando como escenario de estudio el municipio de Tierra Blanca, Veracruz, donde estas organizaciones desempeñan un papel relevante en el comercio local. Para ello, se

recurre a un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y diseño no experimental, basado en la aplicación de un instrumento validado (Paravié et al., 2012), que permite evaluar el grado de desarrollo de cada eslabón de la CV. La descomposición en actividades primarias y de apoyo facilita el diagnóstico estratégico, identifica fortalezas y debilidades, y orienta la toma de decisiones hacia la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

En suma, este trabajo constituye un esfuerzo académico por vincular los referentes teóricos de la cadena de valor con la realidad de las MiPyMEs mexicanas, aportando evidencia empírica y reflexiones que contribuyen al diseño de estrategias empresariales más sólidas. Con ello, se busca no solo ampliar el conocimiento en torno al modelo de Porter, sino también ofrecer herramientas prácticas para los gestores empresariales que enfrentan los desafíos del mercado actual.

Cadena de Valor



1. Cadena de Valor

Dentro de las empresas, la creación de una ventaja competitiva resulta de gran relevancia, al ser el elemento que permite a la organización a diferenciarse del resto. Así, se conforma un factor característico que contribuye a la innovación, anticipándose al futuro antes que los competidores, generando reglas que rijan el mercado y creando fortalezas adaptativas que permitan visualizar escenarios para acortar las brechas de riesgo ante la probable incursión de productos y/o servicios capaces de generar nuevas segmentaciones de clientes, fomentando además la cooperación entre los agentes involucrados.

En este contexto, el cliente se convierte en la pieza clave del proceso estratégico que permea a toda empresa, siendo el protagonista que condiciona al mercado en función de sus deseos y expectativas. El enfocarse en la satisfacción de sus necesidades permite retenerlo y, con ello, alcanzar la rentabilidad esperada (Plazas, 2022).

Diseñar una estrategia dentro de una empresa consiste en establecer un plan de acción que posibilite ejecutar los procesos e implementar los recursos de mejor manera que la competencia, contribuyendo de forma significativa a una mayor rentabilidad. Por ello, se establece un compromiso por parte de la dirección para que todas las decisiones se alineen con dicha estrategia de manera global. De esta forma, las organizaciones se aseguran de hacer algo distinto a los demás o, simplemente, algo que los demás no pueden hacer, generando así el elemento distintivo frente a los competidores en el mercado (Thompson et al., 2023).

Por lo tanto, una estrategia adecuada generará una ventaja competitiva al proporcionar a los consumidores un factor diferenciador. Si se logra mantener esta ventaja pese a los esfuerzos de los competidores por igualar o superar dicho factor, se obtendrá una ventaja sostenible, ofreciendo a los clientes una razón perdurable para optar por los productos y/o servicios que la empresa brinda.

Derivado de lo anterior, se crea un esquema denominado modelo de negocio, que establece la pauta a seguir por parte de la gerencia para proporcionar un producto y/o servicio con la finalidad de generar ingresos suficientes para cubrir los costos, además de las ganancias deseadas. Para ello, es necesario definir la propuesta de valor que se ofrecerá al cliente y la fórmula para obtener beneficios a partir de esta (Johnson, 2018). Dicho modelo no es estático, sino que debe mantenerse con el mismo dinamismo

del mercado, fluctuando de acuerdo con los gustos y preferencias de los consumidores, buscando siempre ir un paso adelante de ellos.

Desde esta perspectiva, Michael Porter ofrece una obra que destaca tres aportaciones fundamentales: por un lado, el modelo de las cinco fuerzas competitivas, que permite analizar los sectores económicos (Porter, 1982); por otro, la concepción de la CV, conformada por eslabones esenciales para el desarrollo de una empresa (Porter, 1985); y, finalmente, la clasificación de las estrategias, vista desde la cercanía al cliente y la amplitud del ámbito competitivo (Porter, 1998).

Para los fines de esta obra, el enfoque se dirigirá hacia la CV y su análisis, lo que permitirá comprender el desarrollo de los procesos y la comercialización de un producto y/o servicio, tomando en cuenta los ingresos totales menos los costos totales para la producción del valor que será ofrecido al consumidor final. El análisis se realizará asociando los costos generados por las actividades de la organización: desde la adquisición de la materia prima, durante el proceso de fabricación y hasta la comercialización, que culmina en la entrega del producto y/o servicio terminado al consumidor. Esto permitirá identificar con mayor claridad las fortalezas y debilidades de la empresa al compararla con sus competidores durante la interacción en el mercado (David et al., 2023).

Porter (1985) integra un modelo de gestión empresarial con la capacidad de analizar las actividades de una empresa para identificar oportunidades de mejora, con el objetivo final de generar valor para los clientes y, por ende, una ventaja competitiva. A este análisis lo denominó *Cadena de Valor*.

La concepción de *Cadena* deriva de entender cada actividad como un eslabón clave para el logro de los objetivos. Dichos eslabones se van enlazando de forma que las actividades no tienen un inicio o un final definidos, y se dividen en primarias y de apoyo. Desde esta perspectiva, para las empresas resulta sencillo identificar las actividades que aportan más valor y apostar por ellas, lo que conlleva a minimizar costos.

Además, investigaciones recientes muestran que el impulso de la innovación de servicios, junto con la protección de propiedad intelectual y un desempeño continuo innovador, contribuye significativamente a una ventaja competitiva sostenible en las MiPyMEs (Wang et al., 2025). En el mismo sentido, se ha demostrado que la orientación emprendedora y el capital social fomentan la capacidad de innovación y desempeño, fortaleciendo la ventaja competitiva (Sulistyo & Ayuni, 2020).

En cuanto a los modelos de negocio, la innovación continua del modelo—especialmente la reconstrucción de la propuesta de valor—fortalece la competitividad sostenible, ya que permite adaptarse al entorno digital, optimizar las redes de valor y los mecanismos de captura (An, 2024). Asimismo, el marketing emprendedor mejora la agilidad, innovación y enfoque en el cliente, potenciando claramente las ventajas competitivas en MiPyMEs (Tolossa, 2024).

La implementación de sistemas de calidad en MiPyMEs, aunque incipiente, muestra una relación significativa con niveles más altos de competitividad, especialmente en los sectores de comercio y servicios, donde las micro y pequeñas empresas dependen especialmente de la calidad como diferenciador (Saavedra et al., 2017). Esto refuerza la importancia de integrar prácticas de calidad dentro de la cadena de valor para mejorar el desempeño competitivo.

1.1. Referentes de la Cadena de Valor

En toda empresa, sin importar el giro al que se dedique, existe una serie de actividades que se realizan durante un día normal: desde la adquisición de los insumos y su transformación, hasta el refinamiento del producto y/o servicio para ser entregado al consumidor final. El conjunto de estas actividades constituye una carga económica que, si no es ponderada de forma eficiente, podría llevar a la quiebra. Es aquí donde entra en juego la identificación de las actividades primarias —aquellas que crean un valor diferenciado para el cliente— y las actividades de apoyo, que facilitan y complementan a las primeras. De esta manera, se genera una ventaja competitiva que, desde la perspectiva del consumidor, representa un valor agregado.

La CV es un modelo estratégico cuya finalidad es evaluar cada actividad, buscando minimizar los costos para aumentar el margen de utilidad y la rentabilidad de la empresa. Esto se logra mediante la asignación de tiempos y costos a las actividades principales, así como al establecer la brecha entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo global del producto y/o servicio (Porter, 2015).

De este modo, la cadena de valor se compone de dos categorías: las actividades primarias, directamente relacionadas con la razón de ser de la empresa (producción y comercialización del producto y/o servicio), que generan valor para los clientes y constituyen la ventaja competitiva como elemento diferenciador en el mercado; y, las actividades de apoyo, que también generan valor al producto y/o servicio, aunque no están vinculadas de forma directa con la creación de valor, pero resultan necesarias porque facilitan y mejoran las actividades primarias (Porter, 1985).

Llevado a la práctica, este modelo se convierte en una herramienta altamente funcional, ya que permite a la gerencia desagrupar las actividades que conforman cada área de la empresa para identificar con mayor claridad las fortalezas y las debilidades específicas de cada una, enfocándose especialmente en aquellas que contribuyen a potenciar la ventaja competitiva. Esto favorece la estandarización de procesos y la reducción de los costos asociados.

Estudios recientes destacan que la adopción del costeo basado en actividades (ABC) permite a las MiPyMEs identificar con mayor precisión los costos reales de procesos y productos, lo que facilita decisiones estratégicas que potencian la competitividad (Kocakulah et al., 2017).

Asimismo, la integración de modelos de innovación abierta dentro de la CV han demostrado ser un factor clave para que las MiPyMEs impulsen su capacidad de

innovación sin depender exclusivamente de inversión propia en I+D, facilitando su posicionamiento competitivo (Stanisławski, 2020).

A partir de lo anterior, se identifican claramente los eslabones y se logra apreciar el diseño de la CV al tener dividir las actividades, diferenciando aquellas que contribuyen directamente a la generación de valor de las que cumplen una función de apoyo.

Cada actividad desarrollada dentro de una empresa refleja la forma particular en la que se ejecutan las operaciones internas y se implementan las estrategias y planes. Subyacente a ello se encuentra la economía de la organización, conformada por los costos derivados de la ejecución de cada actividad. En este punto nace la oportunidad de reducir dichos costos e, incluso, eliminar actividades innecesarias, aligerando así la cadena. Asimismo, resulta fundamental observar a los proveedores y aliados comerciales desde una perspectiva económica, ya que primero debe analizarse la competitividad de costos interna para, posteriormente, evaluar los agentes externos que influyen en dicha cadena.

Una vez segmentadas y evaluadas las actividades, la organización puede aplicar un costeo basado en actividades, con el cual es factible identificar la competitividad de sus costos. Esto facilitará la estimación de las principales actividades de la CV, así como los costos subyacentes de las actividades primarias y de apoyo. A partir de ello, se puede incluir en el análisis a los agentes externos que intervienen en el proceso e, incluso, considerar a la competencia mediante la realización de un benchmarking (Shank y Govindarajan, 1993), para conocer cómo los rivales manejan la reducción de costos y qué actividades consideran primarias.

Se hace énfasis en la creación de valor, considerando como meta mantener una estrategia genérica que contribuya a generar excedentes en el costo de producción. No debe perderse de vista que las actividades de la empresa están insertas en un contexto global, donde los proveedores suministran insumos, otras empresas colaboran en el procesamiento y algunas más participan en los canales de distribución. Todo ello suma costos al comprador final, generando así un sistema de valor.

El éxito de esta estrategia radica en mantener la competitividad mediante el establecimiento de un valor que los compradores estén dispuestos a pagar por el bien proporcionado por la empresa, con el objetivo de obtener excedentes sobre los costos implícitos en su creación. Por ello, “el obtener y mantener la ventaja competitiva

depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general” (Porter, 2015, p.3).

Un sistema de valor estándar contempla la existencia de cadenas de valor en la compra de los insumos, considerando a los proveedores como empresas con sus propias cadenas. A su vez, deben tomarse en cuenta las empresas que conforman los canales de distribución, ya que cada una de ellas posee su propia CV. Con el tiempo, esto lleva a la conformación de una cadena global de valor, donde la empresa considera internamente su propia cadena, al tiempo que reconoce el contexto y cómo las cadenas de valor externas influyen en la suya.

Solo así una empresa logrará mantener el éxito, alineando su ventaja competitiva con el sistema de valor general, que integra tanto el valor generado por sus proveedores como por los canales de distribución, hasta llegar al comprador final. Todo ello sin perder de vista el despliegue del valor total, que debe conservar un margen entre el valor generado y el costo colectivo de las actividades ejecutadas.

La adopción de metodologías de costeo como el Time-Driven Activity-Based Costing (TD-ABC) demuestra mayor precisión en la gestión de costos logísticos complejos, permitiendo decisiones más informadas para optimizar recursos (Alahmari, 2023). Haciendo así que la innovación de procesos y productos muestre un impacto significativo en la ventaja competitiva de las MiPyMEs (Al-Azzam et al., 2024).

1.2. Gobernanza

Al tomar en cuenta el papel de la *Cadena Global de Valor* (CGV), surge la necesidad de explicar el término *gobernanza*, dado que es bajo este concepto que las empresas organizan la producción. Gereffi y Korzeniewicz (1994) fueron los primeros en expresar los ideales de la gobernanza en cuanto al papel concreto y la forma de organización particular en que las empresas operarán, dependiendo del liderazgo y de los demás actores, desarrollándose en un contexto específico al dividir internacionalmente el trabajo y la toma de decisiones que de ello se deriva.

Es aquí donde el papel de control de los actores impacta de manera directa o indirecta en las actividades. Todo depende de cómo se encuentren estructurados los patrones y del dinamismo de la cadena; la interacción se determinará por la coordinación de las actividades con otras cadenas y sus actores. De esta manera, algunos actores se pueden potenciarse al adquirir capacidades de producción y acceso al mercado, aunado a la distribución, convirtiéndose en actores poderosos (Albors & Hidalgo, 2012).

Desde esta perspectiva, los actores se pueden clasificar en tres:

- Proveedores: encargados de proporcionar los servicios integrados o asesoría práctica para la adquisición de capacidades de producción. Es importante destacar el papel de los donantes y los profesionales, ya que determinarán la capacidad de asistencia que los compradores proporcionen a los proveedores en busca de mejora.
- Compradores: quienes manejan el acceso al mercado. Al derribarse las barreras comerciales, asumen el papel de intermediarios al adquirir de los productores los insumos para la fabricación de exportaciones, ya que conocen los requisitos para la comercialización, limitando a los productores.
- Empresas locales: en la medida en que las empresas y los profesionales conozcan la manera en que se desenvuelve el mercado y desarrollen competencias, podrán asumir mayores responsabilidades que fomenten la distribución equitativa de las ganancias.

Por su parte, Gereffi et al. (2005) simplifican el término *governabilidad o gobernanza* como la forma de control o coordinación que se ejerce entre los líderes de las cadenas específicas, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones, generando políticas para el ascenso en la industria, el desarrollo económico, la

generación de empleos, etc. En este sentido, lo integran a la concepción de *Cadenas Globales de Mercancías* (CGM), al considerarlo como una de las tres dimensiones que la conforman (Gereffi, 2018):

- Estructura de entradas y salidas: serie de productos y servicios relacionados entre sí en una secuencia de actividades que producen valor.
- Territorialidad: indica una concentración o dispersión espacial de redes de producción y distribución, formadas por distintas empresas de variados tamaños y tipos.
- Estructura de gobernanza: se refiere a las relaciones de autoridad y poder que determinan la distribución y el flujo de los recursos financieros, materiales y humanos en la cadena.

Desde el enfoque de la CGV es posible clasificar a los actores bajo un proceso de desencadenamiento, identificando cinco tipos de gobernanza desde una perspectiva analítica derivada de la observación empírica realizada por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (Gereffi et al., 2005):

- Mercado: las relaciones en este escenario se estructuran mediante los mercados y el precio. Aunque las transacciones se mantienen estables a lo largo del tiempo, el costo de cambiar de socios es reducido tanto para el comprador como para el proveedor. En estas cadenas, los datos se codifican de forma sencilla, la especialización de los productos es mínima y los proveedores poseen la habilidad de producirlos con escasa intervención de los clientes. La coordinación es limitada y los consumidores se ajustan al nivel de precios al momento de tomar una decisión de compra.
- Modular: ocurre en vínculos en los que el proveedor fabrica conforme a las especificaciones del cliente. Es importante tener en cuenta que, en estas situaciones, el proveedor utiliza maquinaria genérica, lo que significa que no necesita una inversión tecnológica muy sofisticada para cumplir con las necesidades del cliente. Así pues, existe escasa asimetría de poder, dado que se puede colaborar con varios socios.
- Valor relacional: involucra relaciones con objetivos complejos debido a un poder equilibrado o simétrico, fundamentado en una dependencia recíproca entre el proveedor y el cliente. Existen incluso activos muy específicos empleados para una relación única. En estas redes se aprecian vínculos

complejos entre compradores y vendedores, que suelen generar dependencia mutua y elevados grados de especificidad en los bienes. Estas cadenas se gestionan a través de la reputación o los vínculos familiares o étnicos. Diversos autores han resaltado el papel de la proximidad espacial en la formación de estas cadenas; sin embargo, la confianza y la reputación también pueden consolidarse en redes dispersas, donde las relaciones se forjan con el tiempo o se basan en grupos sociales y familiares distribuidos geográficamente.

- Valor cautivo: en estas redes, los proveedores de pequeña escala dependen de las operaciones de grandes compradores. Los proveedores enfrentan considerables costos de cambio, lo que los convierte en cautivos. Estas redes suelen caracterizarse por un elevado nivel de control y seguimiento por parte de las empresas líderes. Esto ocurre cuando el proveedor de menor tamaño tiene como cliente a una compañía de gran envergadura que supervisa y regula continuamente sus actividades. La empresa grande, por tanto, posee más poder en comparación con el proveedor pequeño.
- Jerarquía: esta modalidad de gobernanza se caracteriza por la integración vertical, donde el control se traslada desde las sedes centrales hasta las subsidiarias. Aquí ninguna de las tres variables clave (complejidad, codificación, capacidad) es viable; la información no puede codificarse, los intercambios son extremadamente complejos y no hay proveedores capaces de satisfacer las demandas de las empresas líderes. Por ello, las compañías se ven forzadas a fabricar por sí mismas los productos que ningún otro participante está capacitado para realizar.

A partir de lo anterior, se identifican tres criterios para la estructura de control en una CGV: la complejidad de las transacciones, la codificación de la información y la capacidad de los proveedores. Esto permite identificar y analizar los patrones claves de los agentes de ascenso al interior de la CGV, otorgándole el carácter de gobernanza a partir del escalonamiento de las actividades.

En estudios recientes se muestra la participación de MiPyMEs en redes estratégicas dentro de las CGV, contribuyendo significativamente en su capacidad de escalonamiento (*upgrading*) y aprendizaje funcional (Kang & Kim, 2023). Asimismo, se ha encontrado que las políticas orientadas a las CV —focalizadas en participación, la captura de valor, la inclusión y la resiliencia— son fundamentales para promover la

inserción y el desarrollo sostenible de estas empresas en los mercados globales
(Pietrobelli & Staritz, 2021).

1.3. Escalonamiento

El enlace entre los eslabones genera una fricción que, en términos administrativos, se denomina *coordinación*, la cual permite que todas las actividades se realicen de manera subsecuente, alternada, consecutiva y/o simultáneamente, según sea el caso.

Para fines de la CV, este proceso, en el cual las diferentes actividades se articulan y generan valor en sí mismas, se llama *escalonamiento*. Dicho escalonamiento puede darse en ascenso (*upgrading*), durante el proceso en el que los agentes económicos desarrollan actividades desde una perspectiva de bajo valor hacia otras de alto valor dentro de las redes de producción global. El *upgrading industrial* se plantea desde el aprendizaje que se genera en la organización al atravesar rasgos contingentes en la búsqueda de mejorar la posición de la empresa en la red internacional. Este *upgrading* abarca diversos niveles en los que destacan (Gereffi, 2005):

- Nivel de producto: se presenta cuando un producto evoluciona de procesos simples a complejos.
- Nivel de actividades económicas: engloba la producción, comercialización y diseño de un producto, y cómo este logra su refinamiento.
- Nivel intrasectorial: representa el respaldo que se crea al vincular las actividades que se encuentran antes y después en la CV.
- Nivel intersectorial: implica elevar el nivel de intensificación, llevando a la industria desde mano de obra de bajo valor hasta una intensiva en cuanto a capital y tecnología.

Esto refleja la coordinación entre los eslabones al buscar ascender en la industria por medio de la evolución en los procesos, lo que permite mejorar la oferta vinculando las actividades para lograr un crecimiento transversal. Por ello, es necesario partir del reconocimiento del lugar que ocupa la empresa en la CGV, ya que algunas se incorporan simplemente para agregar valor al producto durante su elaboración, otras para integrar conocimientos y algunas más para intensificar la mano de obra durante el ensamblaje. No obstante, otras participan de manera más igualitaria en la internacionalización de los productos, registrando actividades que agregan un valor más representativo, como las encaminadas a la investigación e innovación en los procesos, el desarrollo del producto y lo referente al marketing y la introducción a nuevos mercados (Pérez, 2019).

Lo anterior ejemplifica que, cualquiera sea la participación que la empresa tenga en la CGV, esta generará crecimiento sostenible en todos los niveles, al aportar ingresos a cada uno. Además, deja claro que puede dar *upgrading* de entrada a la CV, marcando el inicio de la participación de una empresa dentro de una cadena; también mediante la vinculación hacia atrás, integrando la oferta de insumos locales a la CV; y mediante el movimiento más sofisticado, hacia el mercado final, que implica acceder a otros mercados. Esto inevitablemente aumenta el grado de vigilancia en los procesos de calidad que contribuyan al refinamiento de los productos, facilitando así la entrada a mercados globales. Este escenario exige mayor escalonamiento y un aumento en la accesibilidad de los precios por parte de la empresa participante (Gereffi & Fernández-Stark, 2016).

Desde una perspectiva más objetiva, la CGV es una estrategia que busca la industrialización, pues en primera instancia invita a la importación de partes y/o componentes que posteriormente serán procesados para llegar a un producto final. A partir de aquí surge la necesidad de establecer políticas económicas y públicas que generen Tratados de Libre Comercio (TLC) o la vinculación intersectorial que permita aprovechar a los proveedores locales. Se debe tener en cuenta que una organización necesita crear intercambios globales, influyendo en el crecimiento geográfico por medio de la identificación y aportación de los conocimientos tácticos de cada empresa, centrando la atención en los Sistemas de Innovación Nacionales (SIN), a través de la absorción y adopción de tecnologías existentes que eliminen las fronteras territoriales. Esto tiene como finalidad generar canales que integren lo mejor de los agentes para contribuir con una oferta accesible en cuanto al costo por parte de los internos y al precio por parte de los externos de dicha cadena (Dalle et al., 2013).

Es fundamental establecer el nivel de localización en la CGV, con la objetivo de facilitar el análisis de las fuentes de inversión que se buscará atraer, dependiendo del factor que se requiera, el tipo de propiedad y el proceso de transferencia económica que se tenga, encaminando a esclarecer qué elemento satisface la necesidad implícita. Dicha localización emana de la identidad de la empresa: si esta se sitúa en sectores de bajo valor, la estrategia deberá ser *upgrading*, debido a la presión de pertenencia, mientras que las barreras de entrada son mínimas. En cambio, si la provisión de factores facilita la realización de actividades de gran valor, inicialmente estará resguardada por los obstáculos a la entrada que impone la especialización. Por su parte, en un escenario donde las empresas se encuentren estáticas en los sectores de alto valor, se podrían

identificar agentes con actividades de bajo valor. De esta forma, sería viable reestructurar la composición de los factores para mantener un elevado alcance centrado en la CGV, mientras se mantiene el dinamismo en el mercado, orientando la especialización para el crecimiento prolongado y generando ventajas competitivas en función de las demandas del mercado y la consolidación de los recursos oferentes (Sandoval, 2012).

Asimismo, estudios muestran que tanto la participación hacia adelante como hacia atrás en las CGV contribuye significativamente al *upgrading* de producto y de proceso, aunque con variabilidad según la región y capacidad de absorción tecnológica (Özer et al., 2024).

La economía digital ofrece un nuevo escenario para el *upgrading* en las CV manufactureras, al potenciar infraestructura digital, servicios digitales y digitalización de procesos, lo cual impulsa mejoras en eficiencia y valor agregado (Ma, 2023).

1.4. Globalización

La globalización de la CV hace referencia al proceso mediante el cual las empresas desplazan y dispersan las diversas actividades que constituyen la generación de sus productos y servicios en diferentes regiones del planeta. Esto es principalmente resultado de la búsqueda de eficiencia, la disminución de gastos, la entrada a nuevos mercados y la disponibilidad de recursos. En lugar de fabricar todo en un único sitio, las empresas actualmente segmentan su CV en diversas fases distribuidas geográficamente, lo que ofrece la oportunidad de enfocarse en las actividades que generan mayor valor.

El concepto central de la cadena de valor global (*Global Value Chain*, GVC) es la distribución y producción de bienes y servicios a través de diversos países. De acuerdo con Gereffi et al. (2005), la GVC ilustra las relaciones entre las empresas de diferentes países que participan en cada fase del proceso de producción, desde la creación hasta la entrega final. Las diversas formas de gobernanza en las GVC difieren dependiendo del grado de control y la interacción entre las empresas (Gereffi, 2005).

En la actualidad, la globalización de las GVC está fuertemente impulsada por la digitalización y la innovación tecnológica, lo que permite a las empresas coordinar operaciones más complejas y adaptarse rápidamente a cambios en la demanda internacional (Strange & Humphrey, 2019).

La pandemia de COVID-19 evidenció tanto la vulnerabilidad como la capacidad de resiliencia de las CGV, destacando la necesidad de diversificación geográfica y de inversión en infraestructura digital para sostener la competitividad (Gereffi, 2020).

La inserción de las economías en desarrollo en las GVC contribuye a la transferencia de conocimiento, pero también puede reproducir asimetrías de poder y desigualdad, obligando a los países a diseñar políticas de *upgrading* que permitan generar valor agregado y no depender únicamente de actividades de bajo costo (Azmeah & Nadvi, 2023).

La sostenibilidad se ha convertido en un eje clave de la globalización de las GVC, ya que los consumidores y reguladores internacionales exigen a las empresas no solo eficiencia, sino también responsabilidad ambiental y social en cada etapa de la cadena (De Marchi et al., 2019).

Es por ello, que uno de los principales rasgos de la GVC es la deslocalización y externalización de la producción, lo cual propicia la globalización en las empresas al trasladar la producción a naciones donde los costos laborales son más reducidos y

facilita la transferencia de servicios a economías en desarrollo, no solo en producción, sino también en servicios tecnológicos y de atención al cliente.

Esto ha llevado a la adopción de estrategias administrativas como *outsourcing* y el *offshoring*. Al externalizar tareas no fundamentales, tales como atención al cliente, investigación y desarrollo o servicios tecnológicos, las compañías pueden enfocarse en sus capacidades esenciales y reducir sus gastos. Por su parte, el *offshoring* consiste en el traslado de procesos de producción o servicios a otras naciones para beneficiarse de la competitividad derivada de costos laborales más bajos o incentivos fiscales (Blinder, 2006).

La deslocalización no solo responde a la búsqueda de menores costos, sino también a la necesidad de acceder a ecosistemas de innovación en economías emergentes, donde la digitalización y el talento especializado han adquirido relevancia (Lund et al., 2020).

Las empresas multinacionales tienden a combinar estrategias de *offshoring* con procesos de *nearshoring*, buscando reducir riesgos geopolíticos, mejorar la resiliencia de la cadena y atender con mayor rapidez a mercados estratégicos (Antràs, 2020). Cabe destacar que el término *nearshoring* se refiere a la práctica de externalizar actividades empresariales hacia países extranjeros que se encuentran geográficamente cercanos, compartiendo con frecuencia zona horaria y características culturales o económicas similares (Van et al., 2022).

En el contexto mexicano, se considera una estrategia mediante la cual se reubican los procesos productivos hacia países próximos al mercado objetivo para reducir costos (Gutiérrez Alcalá, 2024). Finalmente, tal como lo señala la entrada en Wikipedia (2025), se trata de la externalización de procesos de negocio a un país próximo, aprovechando la proximidad geográfica, temporal, cultural, social, lingüística, económica o política.

De igual manera, la tendencia hacia el *knowledge process outsourcing* (KPO, externalización de procesos de conocimiento) se refiere a la subcontratación de actividades empresariales que requieren alta especialización, habilidades analíticas avanzadas y conocimiento profundo en dominios específicos. Estas tareas suelen ser estratégicas o centrales dentro de la cadena de valor de la empresa (Aleman, 2015). Esta modalidad ha cobrado fuerza, ya que permite transferir no solo actividades rutinarias, sino también procesos de mayor valor agregado, como análisis de datos, diseño de

software y servicios financieros especializados, ampliando las capacidades competitivas de las empresas en las GVC (Lewin et al., 2016).

De esta forma, la tecnología y la comunicación destacan en el progreso actual, que engloba a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), al simplificar la organización de actividades a escala mundial. La implementación de plataformas digitales, sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, *Enterprise Resource Planning*) y redes de comunicación de alta velocidad facilita la gestión eficaz de la CV, sin importar la localización geográfica de los participantes involucrados (Baldwin, 2016).

Por su parte, Montalbano y Nenci (2020) destacan el impacto en las economías nacionales al señalar que la fragmentación de la producción puede generar ventajas en cuanto a crecimiento económico y reducción de costos, pero también puede originar retos vinculados a la inequidad de ingresos y los efectos en el empleo local. Según Farooq et al. (2014), esto ha despertado preocupación respecto a la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.

A medida que las empresas expanden su CV a nivel mundial, experimentan presiones tanto para mejorar las condiciones laborales en los países de bajo costo como para disminuir el impacto ecológico de sus actividades. Esto genera la necesidad de implementar estrategias de gestión en la cadena de suministros que permitan adaptarse a aspectos como la variabilidad de la demanda, los riesgos geopolíticos y las fluctuaciones cambiarias, con el objetivo de desarrollar capacidades que les permitan manejar la complejidad y los riesgos vinculados a las cadenas de abastecimiento globales (Christopher, 2016). De no ser así, se corre el riesgo de afectar la distribución de beneficios dentro de la CGV, perjudicando a los pequeños proveedores y provocando desequilibrios y dificultades en el desarrollo de los países productores (Kaplinsky, 2000).

La globalización de la CV no solo ha revolucionado la forma en que las empresas generan y distribuyen productos, sino que también ha transformado el carácter de la competencia y las relaciones laborales a escala global, cambiando radicalmente la configuración económica mundial. Si bien facilitando la mejora de los procesos de producción y la entrada a nuevos mercados, también ha traído consigo retos vinculados con la gestión de riesgos, la responsabilidad social y la inequidad económica.

1.5. Escenario del Estudio

El contexto global está implícito en cada una de las actividades cotidianas, aún más en las empresas, las cuales mantienen un flujo constante de información que enriquece cada día más los procesos; sin embargo, esto aumenta la incertidumbre en la toma de decisiones, al mantener como interrogante la fluctuación en el mercado con base en los gustos y preferencias de los consumidores.

Este panorama abre una brecha entre los recursos que maneja una empresa, los cuales deberían de mantenerse alineados para coexistir y funcionar de manera estandarizadamente. No obstante, el análisis de los costos de las actividades que derivan del funcionamiento de cada uno de estos recursos delimita la existencia de los otros, ya que se busca la optimización y la coordinación, priorizando las actividades que generen valor directo.

Para las MiPyMEs, la identificación de estas actividades —que en términos de la cadena de valor constituyen los eslabones principales y de apoyo— no es una tarea sencilla, considerando que algunas áreas no se encuentran delimitadas y, por ende, se desconocen las actividades que de ellas derivan. Por otra parte, al contar con una planeación empírica derivado de su naturaleza familiar, resulta en la mayoría de los casos una tarea extremadamente compleja transferir los costos a las actividades inherentes a los procesos que se realizan sin una dirección estratégica.

Esto abre la pauta para la presente obra, que busca determinar la contribución de la cadena de valor en las MiPyMEs de giro comercial en el municipio de Tierra Blanca. Este es uno de los 212 municipios en que se divide el estado mexicano de Veracruz de Ignacio de la Llave; está ubicado en la zona centro del estado, en la región del Papaloapan, y tiene una extensión territorial del 1,516,75 kilómetros cuadrados, lo que equivale al 2.19% de la extensión total del estado, siendo uno de los municipios territorialmente más extensos (Municipio de Tierra Blanca, Veracruz, 2022).

Para ello, se concentrará en el estudio de las MiPyMEs de giro comercial dedicadas exclusivamente al comercio de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones, considerando que en la zona estas son las entidades económicas con mayor factibilidad para integrar los elementos que conforman los eslabones de la CV, contribuyendo a un resultado mas certero. Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2023), la población objetivo se conforma por 16 MiPyMEs, acotándose a 13 por criterios de exclusión, que llevaron a la eliminación de 3 franquicias comerciales.

Este estudio establece como principales directrices conocer el estado que guarda cada uno de los elementos de la CV, haciendo necesario identificar las dimensiones existentes, así como el nivel de desarrollo de cada una de ellas. Para obtener los datos esperados se plantea una metodología de alcance explicativo, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal, aplicando el instrumento de Paravié et al. (2012), adaptado en la terminología. Este instrumento cuenta con 6 ítems abiertos para conocer las generalidades del ente económico y 163 ítems (90% cerrados, de los cuales 15% son de elección múltiple y 85% dicotómicas; el resto, abiertos).

Con lo anterior se busca brindar un parámetro para el análisis de la CV en empresas con un nivel básico de operaciones y funcionamiento con núcleo familiar, clasificadas como MiPyMEs, las cuales, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019), presentan una tasa de cierre del 31% antes de cumplir el primer año de operaciones y del 21% entre el primer y segundo año, estableciendo que el 52% de estas cierran antes de cumplir los dos años.

Ante esta difícil situación, es necesario implementar sistemas de información que fomenten la obtención de ventajas competitivas a través de la identificación de los eslabones de la CV, para así detectar los más débiles o, en su defecto, los inexistentes, ayudando a cerrar la cadena y conservar la experiencia del consumidor por medio de la estandarización de procesos y la reducción de costos, lo que debería de impactar en primera instancia en la confianza, la credibilidad y la imagen de la empresa.

Sin embargo, la identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de las actividades de valor en la organización y de cómo estas afectan o son afectadas por otras, puesto que la explotación de estos normalmente requiere información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, dichos sistemas son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones.

Este modelo presenta para las CV de las MiPyMEs cuatro riesgos significativos: el primero, constituido por el valor sistémico, que considera primordialmente la economía, la política, los elementos sociales y naturales, entre otros; el segundo, el mercado, identificado por el flujo económico, al incluir los niveles de precios internos (nacionales) y externos (internacionales) que se generan en la adquisición y disposición de los insumos; el tercero, los procesos operativos, que afectan el funcionamiento concreto de la CV y suelen surgir a nivel nodo determinado, a veces entre dos o más nodos, durante la relación fluctuante de materiales, información o productos requeridos

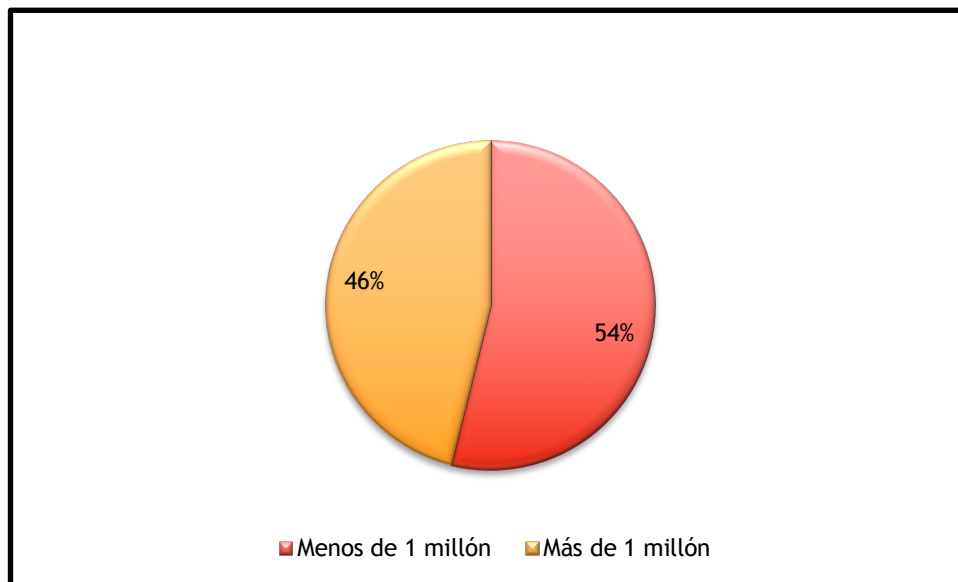
a lo largo de la cadena; el cuarto y último, el crédito y la liquidez, al ser los elementos que generan la estabilidad financiera dentro de una cadena o de sus nodos (Calatayud y Ketterer, 2017).

Con base en esto, la CV es esencial para las empresas, ya que les permite identificar fuentes de ventaja competitiva, puesto que el aprovechamiento de dichas oportunidades dependerá de la capacidad de las empresas para desarrollarse empresarialmente.

A continuación, se presenta la caracterización de las MiPyMEs objeto de estudio, lo que no genera influencia directa sobre los elementos que conforman la CV, pero que sirven para contextualizar el análisis:

Figura 1.

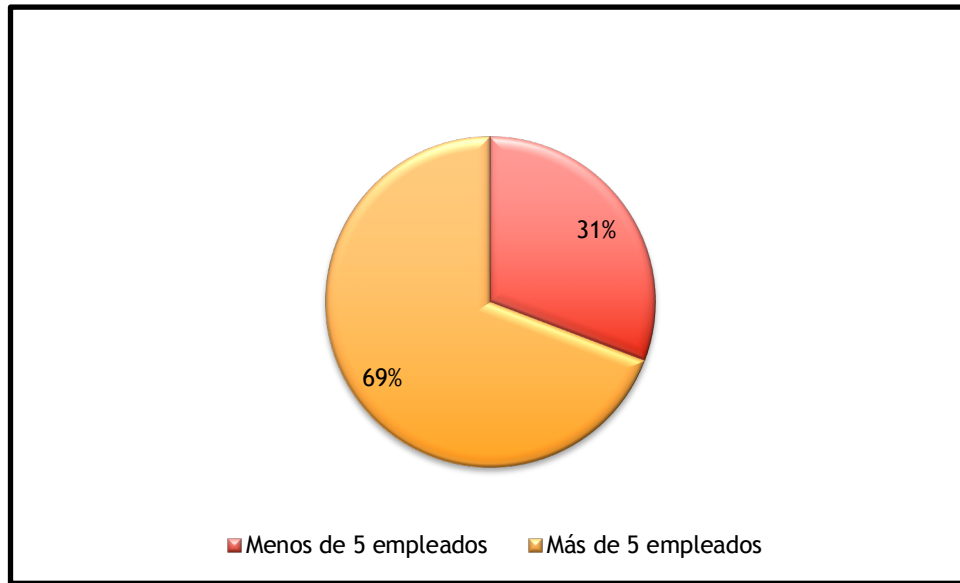
Facturación anual.



Las unidades económicas objeto de estudio se consideran MiPyMEs, ya que cumplen “con el número de trabajadores y el monto de ventas anuales establecidos en los criterios de estratificación” (Secretaría de Economía, 2019, p.2). La mayoría presenta una facturación inferior a un millón de pesos anuales y el resto más de un millón, pero menos de cinco millones (ver Figura 1). Esto indica la capacidad económica de estas empresas, ubicándolas en un rango inferior al margen financiero esperado para mantener un nivel de rentabilidad que les permita aumentar sus operaciones, teniendo que priorizar los costos a corto plazo y dejando los de largo plazo (marketing, tecnología, innovación, etc.) como improbables.

Figura 2.

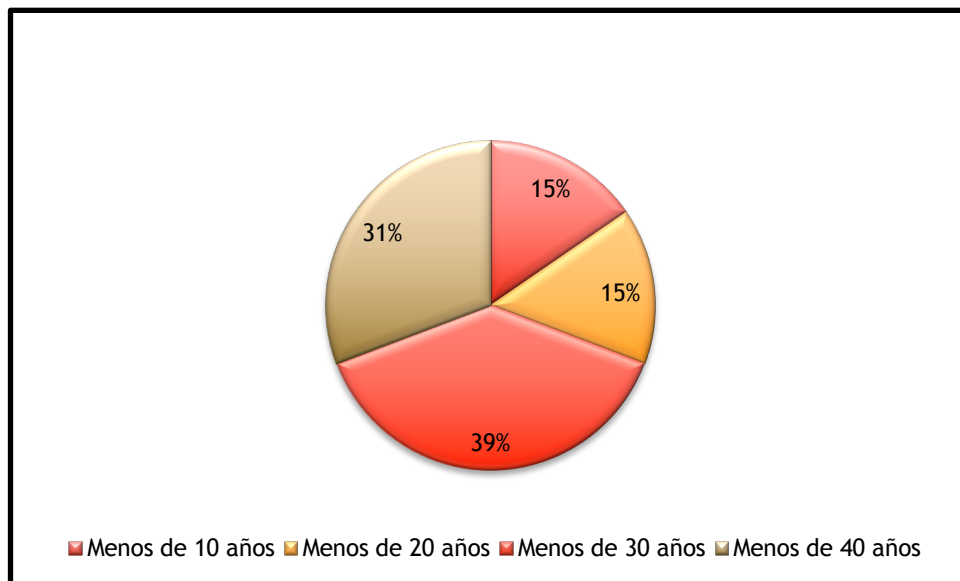
Número de trabajadores.



Aunado a lo anterior, la mayoría cuenta con más de cinco empleados, pero menos de diez (ver Figura 2). Esto representa un nivel apenas por encima de lo profesional en cuanto a operatividad, al tener procesos poco estructurados que requieren un grado básico de especialización para el desempeño de las actividades, la cual se puede desarrollar con la experiencia durante la ejecución de sus funciones. Esto se traduce en procesos informales, dependientes de las personas, con poca capacidad de cambio y respuestas tardías a las transformaciones del entorno.

Figura 3.

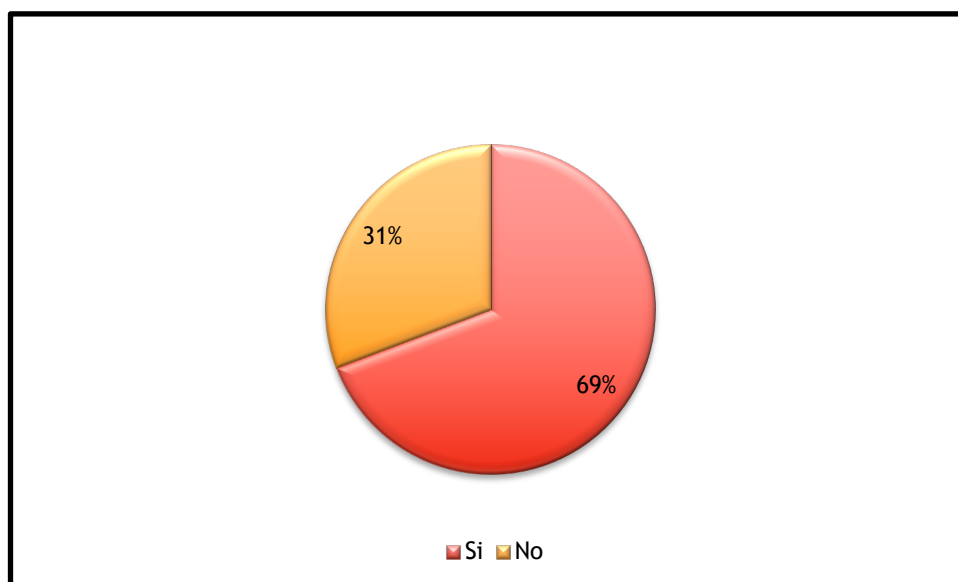
Años en el mercado.



Estas MiPyMEs se consideran longevas, al tener en promedio alrededor de 30 años en el mercado (ver Figura 3). Es destacable que todas han logrado superar el tiempo promedio de vida considerado para estas empresas. De acuerdo con información del INEGI (2019), en México la vida promedio de una empresa es de aproximadamente 8.4 años; no obstante, el 31% cesa operaciones antes de cumplir su primer año, y un 21% adicional lo hace entre el primer y segundo año, lo que significa que más de la mitad de las empresas (52%) cierran de manera definitiva antes de alcanzar los dos años de funcionamiento. Esto sugiere que las empresas analizadas han logrado desarrollar experiencia empresarial suficiente para considerarlas en un grado de madurez y solidez en cuanto a sus actividades.

Figura 4.

Empresa considerada familiar (desde la perspectiva del dueño).



En el 2023, según datos del INEGI (2025), en México se encuentran en operación alrededor de 5.4 millones de unidades económicas, de las cuales aproximadamente el 95.5% se consideran MiPyMEs. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPCA, 2025), las empresas familiares constituyen el 90 % de las unidades de negocio en México, generan entre el 70% del empleo y contribuyen con cerca del 62% del PIB. Estos resultados se corroboran con lo mostrado en la Figura 4, lo cual puede representar tanto una ventaja significativa —por la rapidez en la toma de decisiones y el nivel de comunicación— como una desventaja estructural, al condicionarse los vínculos familiares sobre el grado de profesionalización necesario para lograr la gestión adecuada en los procesos.

Por lo que, la población se conforma de MiPyMEs longevas, consideradas en su mayoría familiares. Esto implica que los elementos de la CV suelen estar más alineados con la estrategia organizacional, lo que tiene repercusiones en la capacidad de inversión y el grado de especialización en sus procesos de apoyo. En cuanto a las actividades de primarias, puede significar reducción en la estandarización y dificultad para la mejora continua; no obstante, estas estructuras económicas suelen caracterizarse por altos niveles de confianza interna, fidelidad del personal y lealtad de los clientes.

Actividades Primarias

<i>Actividades Primarias</i>	Logística de entrada
	Operaciones
	Logística de salida
	Marketing
	Servicio

2. Actividades Primarias

Dentro de la CV, se dividen las tareas priorizando aquellas que se encuentran estrechamente vinculadas con lo imprescindible para que se lleve a cabo el proceso productivo, desde el desarrollo hasta la entrega. Estas son las actividades primarias, las cuales poseen una relación directa con un procedimiento y/o proceso específico en la empresa, como puede ser la distribución, la venta, la producción o la postventa del producto.

De acuerdo con lo que Porter (1985) determinó, estas actividades son: logística interna, producción, logística externa, marketing, servicio postventa. Resultan esenciales y, a medida que se les incorpore más valor, mayor será el éxito del producto o servicio.

Suharman (2023) corrobora este enfoque, señalando que las actividades primarias —como logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio posventa— son fundamentales para el desempeño empresarial y están directamente vinculadas a procesos específicos que aportan valor en cada eslabón de la cadena.

Se consideran actividades primarias porque son fundamentales para el funcionamiento adecuado de la empresa y, sin ellas, el sistema no podría operar de manera eficiente, ya que aportan de forma constante valor al producto y/o servicio, el cual constituye la razón de ser de la organización, al derivar de su necesidad y de la manera en que el contexto contribuye con su disponibilidad.

En la Figura 5 se presentan los promedios obtenidos por cada una de las cinco actividades primarias que conforman la CV. El eslabón con mayor desarrollo (1.63) es la logística de entrada, lo que representa un mecanismo relativamente eficaz en cuanto al proceso de recepción, almacenamiento y gestión de la materia prima. De ello se deduce un manejo aceptable del inventario, que favorece las relaciones con los proveedores y el abastecimiento oportuno.

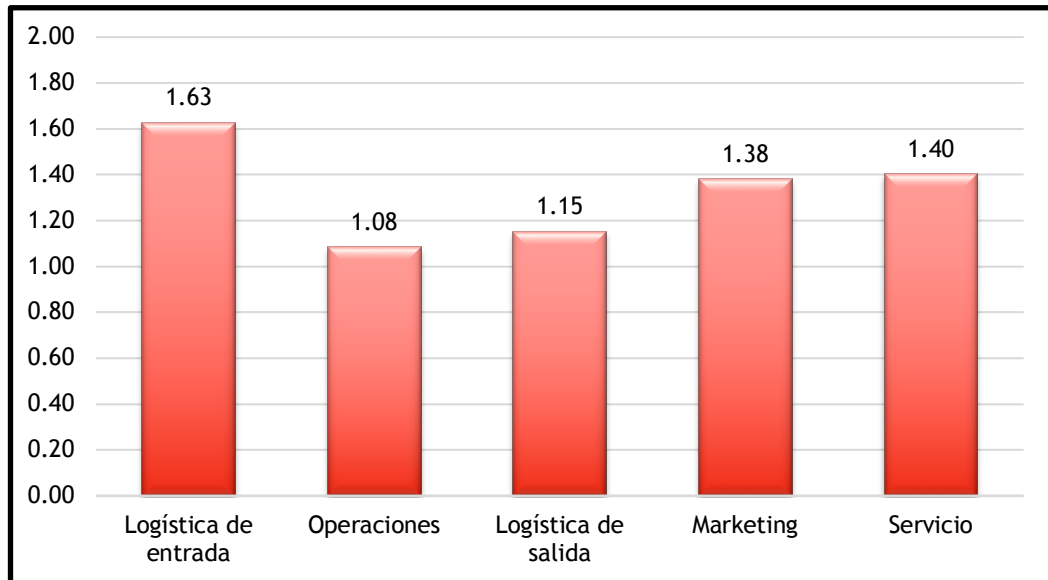
Servicio (1.40) y marketing (1.38) presentan un nivel moderado de desarrollo, lo que sugiere la existencia de promociones en los productos, así como atención al cliente desde una perspectiva informal y sin estrategias completamente estructuradas.

La logística de salida (1.15) y las operaciones (1.08) se colocan en un nivel deficiente, lo que refleja ausencia de planeación en la distribución del producto terminado, englobando almacenamiento, entregas y logística de clientes; además de un

punto crítico en la implementación de la tecnología en la producción, gestión de controles de calidad e incluso en la operatividad diaria.

Figura 5.

Actividades Primarias.



Desde una perspectiva general, es evidente la asimetría en cuanto al desarrollo de las actividades primarias, ya que se observa una mejor gestión de las actividades vinculadas con la transformación del producto (logística de entrada) que con la producción (operaciones) y la salida del producto y/o servicio (logística de salida). Esto presenta oportunidades significativas para diferenciar a la entidad en cuanto a marketing y servicio.

Esto se alinea con hallazgos recientes, como los de Kamati (2023), quien demuestra empíricamente que las prácticas eficientes de logística de entrada — transporte, almacenamiento, control de inventarios e incorporación de TIC— tienen un impacto positivo sustancial en el desempeño de la cadena de suministro, mejorando la fiabilidad, reduciendo costos y elevando la satisfacción del cliente.

2.1. Logística de Entrada

La logística de entrada, también conocida como logística interna, es uno de los elementos primordiales en la CV, ya que genera la gestión y el flujo eficaces de los recursos materiales, productivos e informáticos dentro de una empresa, previo a la distribución al consumidor final. Este eslabón implica la recepción, el almacenaje y el reparto de las materias primas requeridas para la fabricación.

Los aspectos en los que se divide son:

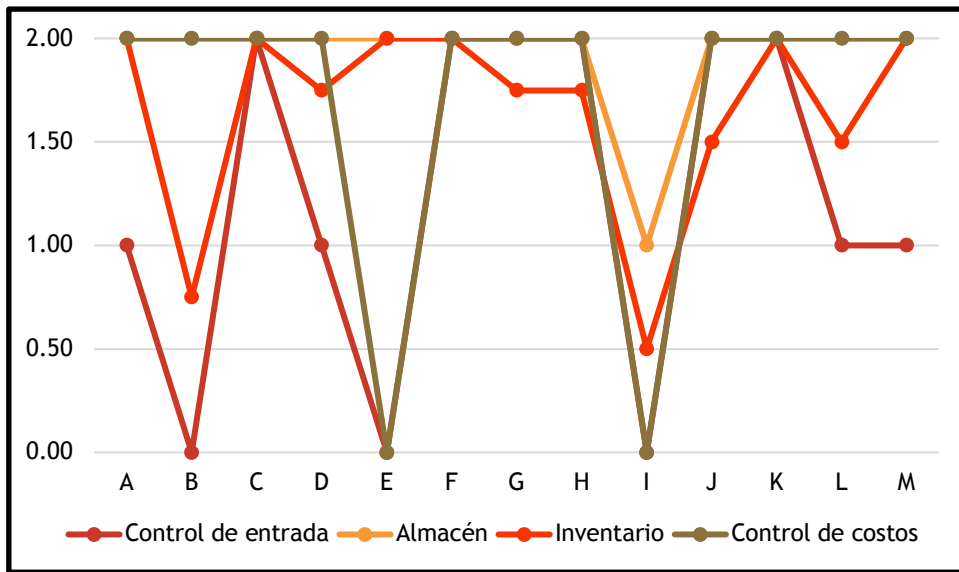
- **Control de entrada:** se establecen los controles de recepción de los insumos y materias primas, lo que facilita su clasificación y tratamiento.
- **Almacén:** comprende el área destinada al almacenamiento de los insumos y materias primas, con una distribución acorde con los inventarios previamente establecidos.
- **Inventario:** conlleva el registro de los insumos y materias primas con la finalidad de establecer márgenes de stock que contribuyan a contar con la disponibilidad para producir y/o brindar el servicio, sin exceder los costos involucrados en el mantenimiento de existencias.
- **Control de costos:** se relaciona con los costos identificados que ayudan a la toma de decisiones por medio de la gestión de las existencias.

Desde esta perspectiva Minner (2019), destaca que la logística de entrada comprende la recepción de insumos, su almacenamiento y el control de inventarios. Define claramente cómo cada uno de estos componentes, como el control de entrada, el almacén, el inventario y el control de costos, conforman un sistema integrado que influye en decisiones estratégicas, costos logísticos y eficiencia operativa dentro de la cadena de suministro.

La Figura 6 evidencia una asimetría interna en la gestión de la logística de entrada, al presentar cinco MiPyMEs fuertes y cuatro intermedias. En cuestión de elementos, el almacén se mantiene en el nivel más alto, al establecer un espacio físico con procedimientos adecuados, aunque no generalizados, para la organización de los materiales. Le sigue el control de costos, como el elemento más desarrollado transversalmente, con puntuaciones en nivel máximo salvo en dos casos en los que es inexistente. Esto indica que, en su mayoría, existe un control sistematizado de las existencias. Por su parte, el inventario se mantiene más estable al estar presente en todas las entidades, representando algún tipo de control sistematizado de las existencias.

Figura 6.

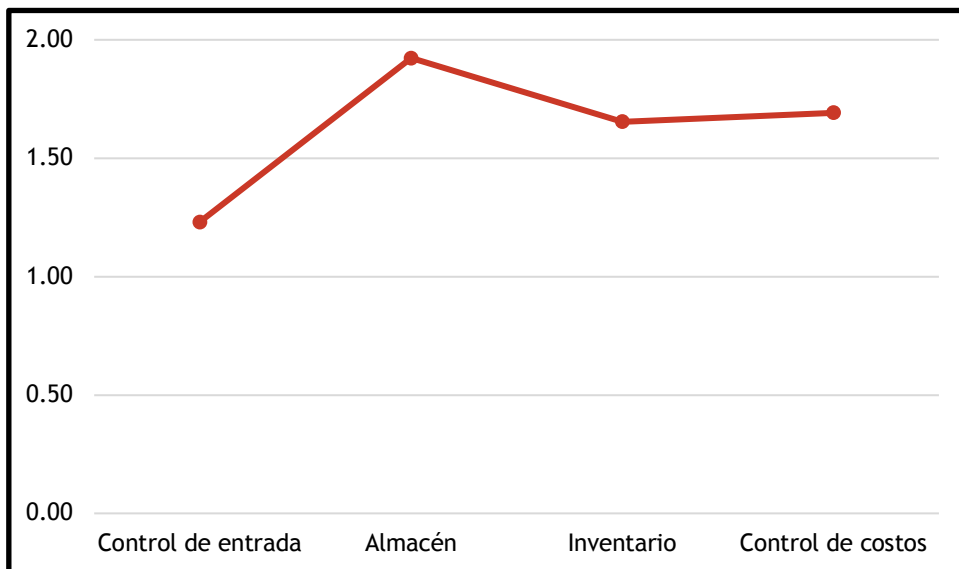
Aspectos de la Logística de Entrada.



Finalmente, el control de entrada muestra un referente mas heterogéneo, con ausencia de protocolos de estandarización para la recepción y verificación de los insumos. Esto compromete la trazabilidad, la calidad y la eficiencia de toda la CV, al ser la logística de entrada un eslabón primordial para la gestión del proceso de generación del producto y/o servicio que se ofrece.

Figura 7.

Logística de Entrada.



La logística de entrada, como primer eslabón de las actividades primarias que conforman la CV (ver Figura 7), presenta, desde una perspectiva general, al almacén (1.95) como el componente mejor valorado. Esto indica una infraestructura física y procesos relativamente sólidos para el almacenamiento de la materia prima en las MiPyMEs. Le sigue el control de costos (1.70), que muestra un desempeño favorable y revela una atención constante al margen operativo, sin la necesidad de procesos complejos para el personal.

El control de inventario, con un nivel aceptable (1.65), enfatiza el esfuerzo por mantener un registro de las existencias, que resulta rústico, pero con alta viabilidad de ser digitalizado para su automatización. El nivel más bajo de desarrollo (1.30) corresponde al control de entrada; aunque aún se encuentra en niveles aceptables, se limita prácticamente a la información fundamental para verificar y controlar la recepción de la materia prima, sin enfatizar en otros elementos más concretos que podrían ser esenciales para garantizar el factor calidad.

Este hallazgo concuerda con el análisis de Batarlienė & Jarašūnienė (2024), quienes destacan que la gestión de almacén bien estructurada con sistemas de aseguramiento de calidad impulsa la eficiencia operativa y competitividad. Asimismo, advierten que las deficiencias en los protocolos de recepción y control inicial afectan la trazabilidad y calidad del flujo logístico, comprometiendo el desempeño general de la CV.

2.2. Operaciones

Las operaciones, o producción, constituyen el eslabón que engloba las acciones dentro de una empresa enfocadas en convertir materias primas en productos terminados, lo que aporta el factor de valor agregado al cliente. Una constante relacionada con este eslabón es la mejora continua de procesos, orientada a la eficacia operacional para aumentar la calidad total mediante la implementación de tecnologías en ascenso y de métodos para la administración y gestión de la productividad en la CV, manteniendo una estrecha relación entre planificación y la supervisión de las actividades. De esta manera, se hace referencia a las tareas vinculadas con la conversión de las materias primas en el producto y/o servicio final, tales como la producción y/o el montaje.

Los aspectos en los que se divide son:

- Instalaciones, máquinas y equipos: deriva de la implementación de maquinaria y equipos que estandarizan los procesos. Se incluyen considerando las instalaciones de la empresa y contribuyendo a los trabajos de mantenimiento.
- Técnicas de planificación: enfocadas en el diseño de las líneas de producción para la optimización de los recursos durante la fabricación y/o prestación del servicio.
- Control de la producción: encaminado a la supervisión requerida durante el proceso productivo, disminuyendo los gastos innecesarios inherentes a la actividad principal de la empresa.
- Control de costos: engloba todos aquellos costos asociados directamente con la producción y/o prestación del servicio, destacando la mano de obra, la materia prima y los insumos, al ser los más frecuentes y de mayor impacto para la organización.

Esto respalda directamente lo planteado por Dombrowski y Richter (2023), quienes señalan que la producción constituye un eslabón esencial para la generación de valor en la cadena, al transformar los insumos en productos terminados y sostener la competitividad mediante la mejora continua, la estandarización de procesos, la planificación eficiente y el control de costos.

Las operaciones son el eslabón más frágil de las actividades primarias (ver Figura 8), ya que ninguna de las MiPyMEs ni de los elementos presenta una mínima constante. Se observa que el control de costos y las instalaciones, máquinas y equipos

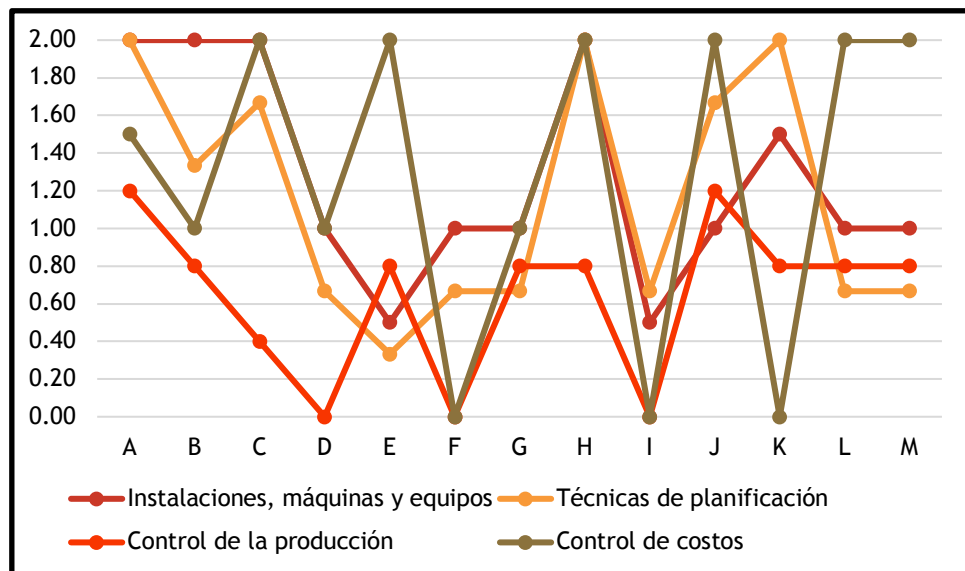
son los aspectos con mayor presencia. En cuanto al primero, se nota una preocupación por mantener márgenes financieros estables, aunque no necesariamente acompañados de eficiencia en la productividad. Esto también refleja diferencias significativas en la infraestructura, pues mientras algunas MiPyMEs han invertido en maquinaria, otras operen con lo mínimo e incluso en condiciones de precariedad.

Aunado a lo anterior, las técnicas de planificación se colocan en tercer lugar, al estar en niveles aun aceptables en apenas la mayoría, lo que sugiere carencias en los sistemas formales de programación, asignación de funciones o implementación de procedimientos. El nivel más deficiente en este eslabón es el control de la producción, al encontrarse por debajo de la media en la mayoría de las entidades. Generalmente, esto refleja la ausencia de monitoreo sistemático y estandarizado, así como de medición del desempeño de las operaciones por parte de los mandos superiores.

Todo ello deriva de la baja implementación de controles de producción y de la falta de planificación adecuada, que compromete la eficiencia, calidad y consistencia del producto final. Si bien algunas empresas demuestran fortalezas aisladas, no existe un enfoque integral que articule todas las variables operativas.

Figura 8.

Aspectos de las Operaciones.



Los valores reportados en la Figura 9 muestran un desarrollo desigual entre los elementos evaluados. En un nivel de desarrollo moderado se ubican el control de costos y las instalaciones, máquinas y equipos (ambos con 1.30). Esto se debe al cuidado del

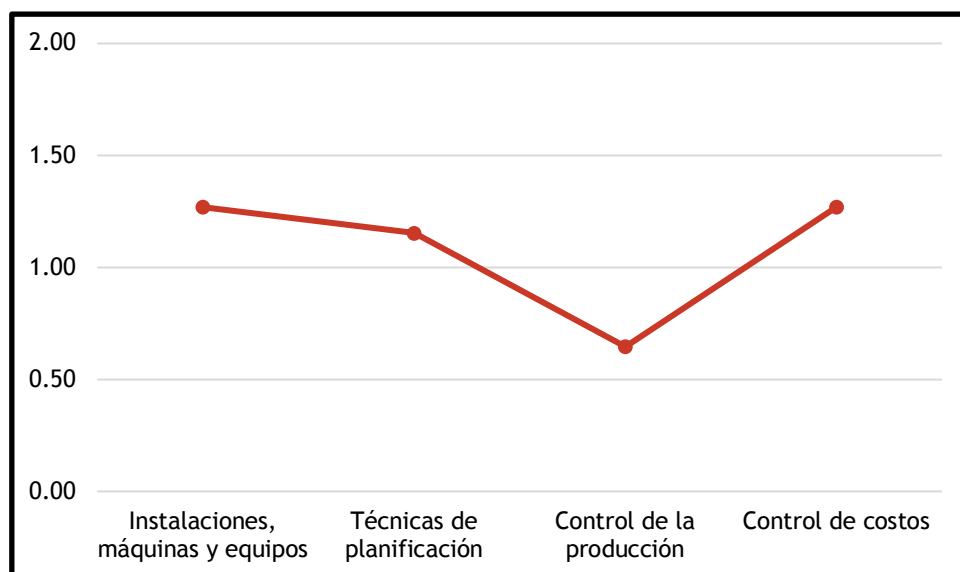
aspecto financiero; sin embargo, al no estar acompañado de estrategias que sostenimiento, no se genera una mejora continua. Un factor clave resulta ser la adquisición de equipamiento básico para los procesos productivos, que en su mayoría fue adquirido al inicio de operaciones, pero que han caído en la obsolescencia, al considerarse aun útil y por falta de una estrategia enfocada al crecimiento a largo plazo.

Por encima de la media se encuentran las técnicas de planificación (1.15), lo que refleja la carencia de metodologías formales de planificación en la mayoría de las MiPyMEs. Esto genera cuellos de botella, desperdicio de recursos y retrasos con las funciones.

El valor más bajo corresponde al control de la producción (0.65), resaltando una debilidad crítica en los controles sistemáticos para la medición y estandarización. Esto deriva en la ausencia de calidad estandarizada, de procesos fluidos y satisfacción en el producto y/o servicio ofrecido.

Figura 9.

Operaciones.



Este hallazgo coincide con Sukwadi et al. (2020), quienes afirman que las operaciones representan uno de los puntos más frágiles en las MiPyMEs, ya que la ausencia de planificación formal, la obsolescencia de maquinaria y la falta de controles de producción sistemáticos limitan la eficiencia, la calidad y la capacidad de generar valor de manera sostenible.

2.3. Logística de Salida

La logística de salida, también denominada logística externa, se refiere a todas las actividades relacionadas con la distribución de productos y servicios desde la empresa hasta el consumidor final. Esto incluye el desplazamiento, el almacenaje, la gestión de inventarios y la coordinación de los flujos de productos a través de las redes de distribución. Se considera un elemento esencial de la CV, ya que mejorar la logística externa puede conllevar un aumento significativo en la satisfacción del cliente, la eficiencia en las operaciones y la reducción de costos.

Por lo tanto, se caracteriza como una tarea crucial que implica la entrega de los productos al usuario final. Es importante destacar la necesidad de gestionar eficientemente la logística externa para generar una ventaja competitiva, la cual incluye la entrega del producto final a los consumidores, así como el almacenamiento y la gestión de inventarios.

Lo anterior implica optimizar el flujo de productos y disminuir los gastos inherentes a la distribución, en particular la selección de rutas de transporte, la administración de inventarios y la coordinación con proveedores y consumidores, lo que facilita la creación de alianzas estratégicas que generen un aumento en la ventaja competitiva.

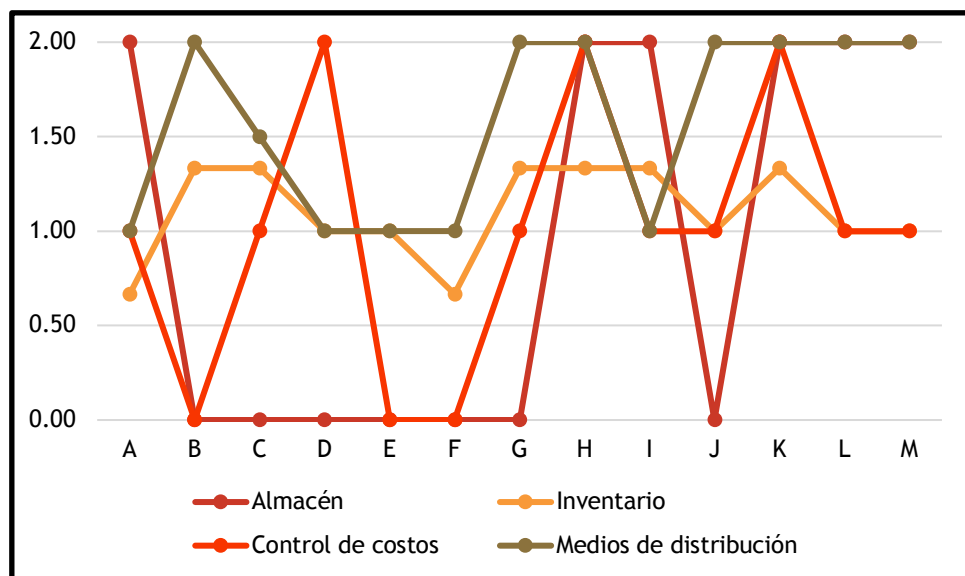
Los aspectos en los que se divide son:

- **Almacén:** conforma el espacio destinado al producto terminado, el cual, desde que concluye el proceso de elaboración, es identificado y gestionado para su embalaje.
- **Inventario:** comprende los procedimientos que se generan durante la manipulación, el almacenaje y la entrega de los productos finalizados, clasificados comúnmente por tipo, cantidad y frecuencia. Establece un inventario de productos terminados que contempla los costos del stock para su análisis y gestión.
- **Control de costos:** integra todos los costos derivados del mantenimiento del producto terminado, el cual se debe asegurar para minimizar las pérdidas ante una siniestralidad.
- **Medios de distribución:** representa los costos asociados con la logística de salida, en particular los derivados de la distribución del producto hasta llegar al consumidor final.

De acuerdo con Zhang et al. (2021), la logística de salida se reconoce como un elemento estratégico dentro de la gestión empresarial, ya que su adecuada implementación favorece la eficiencia operativa, fortalece la ventaja competitiva y contribuye a la satisfacción del cliente. Esto se debe a que integra procesos clave como la administración de inventarios, el almacenamiento y la coordinación efectiva de la distribución en la etapa final de entrega.

Figura 10.

Aspectos de la Logística de Salida.



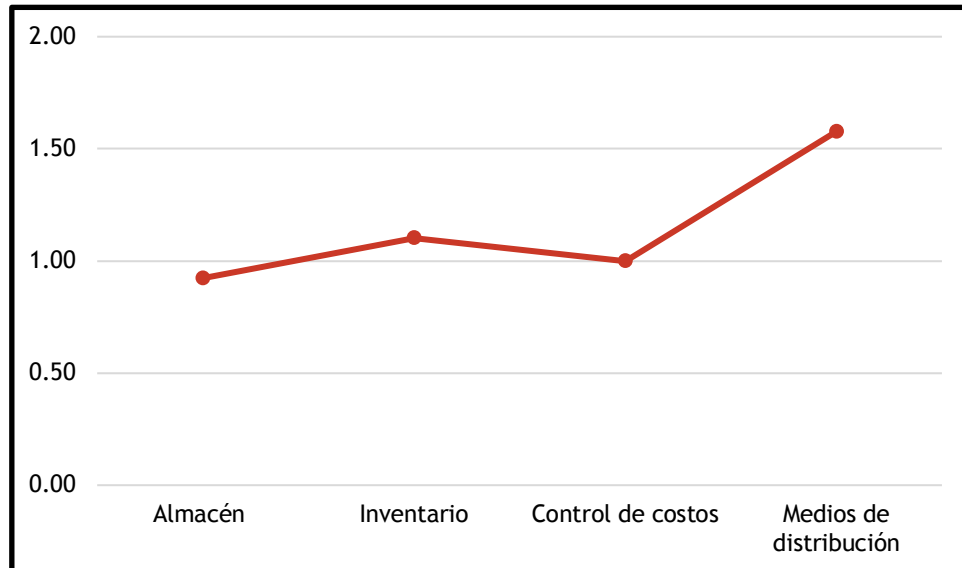
Se presenta una contradicción común en las MiPyMEs (ver Figura 10), en la que se priorizan los medios de distribución y se integra al control del inventario, lo que demuestra el establecimiento de canales de logística funcionales, ligados con un desempeño moderado y relativamente uniforme en el registro de los productos listo para entrega al cliente. Sin embargo, se descuidan elementos estructurales como el control de costos y almacenamiento, ya que los resultados reflejan una polarización que indica que muchas entidades no mantienen un monitoreo adecuado de los gastos asociados con la distribución (almacenamiento, embalaje, transporte, etc.). Esto impacta significativamente en el manejo del producto terminado, al no contar con espacios adecuados ni procesos sistematizados, lo que evidencia un alto grado de improvisación en la salida del producto.

La logística de salida se encuentra estrechamente ligada a la satisfacción del cliente, al ser el eslabón en el que se incluyen los elementos que culminan con la entrega en tiempo y forma del producto terminado. En general, refleja un desarrollo moderado (ver Figura 11), derivado de los resultados contrastantes obtenidos. El elemento de medios de distribución (1.60) se coloca como el más desarrollado, lo que indica que las MiPyMEs cuentan con canales funcionales para hacer llegar el producto terminado al cliente final, aunque sin recurrir a la tercerización.

Posteriormente, se ubica el inventario (1.10), con un desarrollo ligeramente superior a la media. Esto puede deberse a que cuentan con controles del producto terminado, pero de forma básica. Esto se corrobora con los resultados en control de costos (1.00) y almacén (0.95), donde la inversión en gastos de logística es mínima, con procesos rudimentarios carentes de mecanismos estandarizados. A esto se suma la deficiencia estructural por espacios reducidos para el almacenaje, lo que genera baja rotación de inventarios, pérdida de tiempo y/o productos, y entregas demoradas.

Figura 11.

Logística de Salida.



Este patrón coincide con los hallazgos de Mbugua et al. (2024), quienes documentan que, si bien algunas MiPyMEs logran establecer canales funcionales de distribución e inventarios mínimos, frecuentemente descuidan el control de costos logísticos y las condiciones de almacenaje. Estas falencias estructurales afectan directamente la eficiencia operativa y comprometen la competitividad en la entrega del producto final al consumidor.

2.4. Marketing

El marketing es un elemento esencial para la creación de valor en la empresa y para el cliente, ya que permite incorporar estrategias dentro de la CV con el fin de ofrecer productos y servicios que cumplan con las demandas del mercado, potenciando tanto la competitividad como la rentabilidad.

Dentro de la CV, dichas estrategias involucran la investigación de mercados, la segmentación de clientes, la elaboración de productos, la comunicación, la distribución y la gestión de las relaciones con los clientes. Esto se deriva de la estrecha relación con la administración de la cadena de suministro, así como de la sincronización de las tareas logísticas y productivas, con el objetivo de crear una oferta de valor más atractiva para los consumidores.

La incorporación de esta táctica en la CV facilita el incremento de la lealtad y la satisfacción del cliente, lo cual repercute de manera positiva en la competitividad y la rentabilidad de la empresa, reflejándose en la publicidad, la promoción y el establecimiento de precios.

Los aspectos en los que se divide son:

- Mercado: gestión del segmento específico orientado al consumidor final del producto y/o servicio.
- Relación con el cliente: identificación de las características del consumidor final, lo que facilita el establecimiento de necesidades y expectativas sobre el producto y/o servicio.
- Medios de promoción: publicidad generada por la empresa, mediante la implementación de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

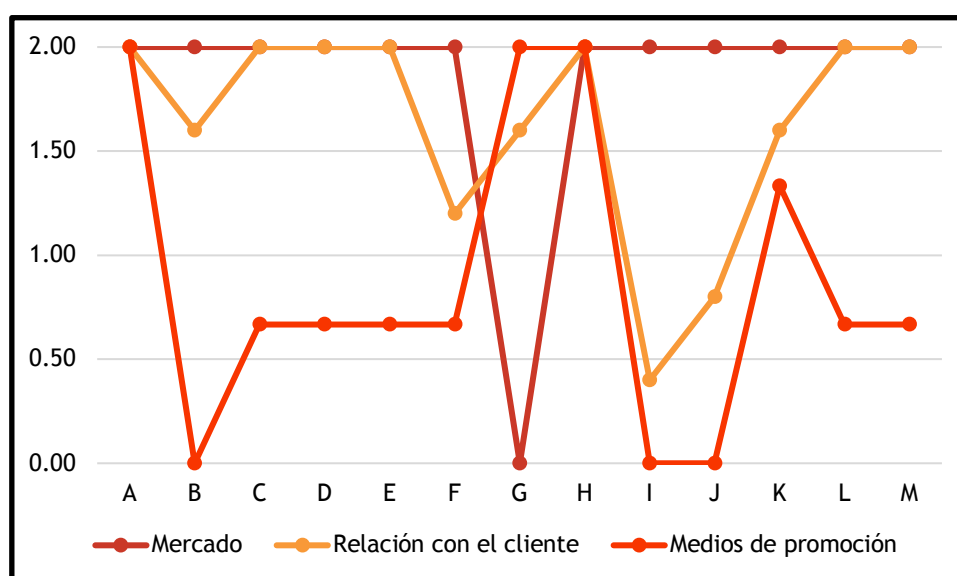
Lo anterior se alinea con lo expuesto por Lindgreen et al. (2021), quienes subrayan que el marketing, al orientarse a la generación de valor, no solo atiende de manera eficiente las exigencias del mercado, sino que también incrementa la competitividad organizacional y optimiza la rentabilidad corporativa. Este efecto se alcanza a través de la integración estratégica de los procesos logísticos, operativos y comunicacionales, lo que permite estructurar propuestas de valor diferenciadas y sostenibles, a la vez que se consolidan vínculos estables y de largo plazo con los clientes.

En la figura 12 se presenta un escenario donde conocer el mercado no necesariamente implica comunicar eficazmente la propuesta de valor. El mercado aparece altamente desarrollado en casi en todas las MiPyMEs, lo que refleja claridad en la segmentación y en la definición del público objetivo. Esto se traduce en un desempeño relativamente alto en la relación con el cliente; sin embargo, tres entidades presentan un déficit total en este aspecto, lo que sugiere ausencia de fidelización, ya sea por falta de servicios personalizados o de posventa.

El aspecto más débil y con mayor disparidad son los medios de promoción, lo cual refleja un uso limitado de herramientas de difusión, probablemente debido a restricciones en los medios tradicionales de bajo alcance, lo que limita la implementación de estrategias efectivas.

Figura 12.

Aspectos del Marketing.



Los elementos de este eslabón (ver Figura 13) son fundamentales para la consolidación de la empresa, al ser un factor clave para el posicionamiento y la fidelización en el mercado. Destaca el nivel de conocimiento del mercado por parte de las MiPyMEs, lo que se refleja en la solidez alcanzada en su mercado meta (1.85), sustentada en la experiencia operativa, el trato directo con el cliente y la permanencia en el sector. Esto se complementa con la relación con el cliente (1.65), considerada aceptable al evidenciar atención personalizada que se extiende hasta la postventa,

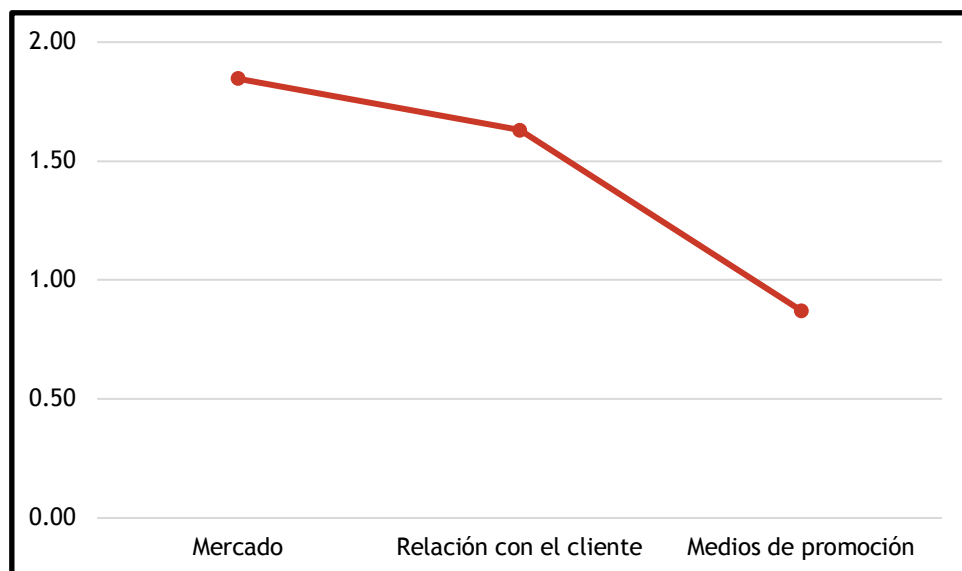
práctica común en el sector comercial, la cual constituye un soporte empírico que respalda la satisfacción del cliente en las marcas consolidadas.

No obstante, los medios de promoción (0.90) se sitúan por debajo del nivel medio, consecuencia del uso inadecuado de canales digitales, limitados a una implementación básica. Asimismo, se subestima la influencia de los medios que integran el marketing moderno, lo que mantiene las estrategias en un nivel tradicional y restringe la capacidad de crecimiento.

Reijonen y Laukkanen (2010) plantean que, si bien un número considerable de MiPyMEs alcanza un conocimiento estructurado de su mercado y de los perfiles de sus clientes, persiste una brecha operativa en la gestión estratégica de la comunicación y la promoción. Esta deficiencia se vincula principalmente con la utilización limitada de herramientas digitales y medios contemporáneos de difusión. Tal situación se refleja en lo evidenciado, donde las empresas demuestran una adecuada segmentación y delimitación del mercado meta, pero exhiben debilidades en los procesos de fidelización y, de manera particular, en la gestión de los canales de promoción, los cuales permanecen anclados en esquemas tradicionales de bajo impacto.

Figura 13.

Marketing



Por lo que, confirman la contradicción observada en los resultados: el reconocimiento del cliente objetivo no garantiza la comunicación efectiva de la propuesta de valor, lo que genera limitaciones en la consolidación de relaciones duraderas y restringe la capacidad de crecimiento empresarial.

2.5. Servicio

El servicio comprende la experiencia del consumidor, al englobar todas las interacciones de la empresa con el cliente, desde el primer contacto hasta la postventa. Esta último debe ser eficiente para generar en el cliente una experiencia gratificante que propicie su satisfacción y fomente la fidelidad a largo plazo.

El servicio incluye actividades posteriores a la venta y/o prestación de servicios, tales como apoyo técnico, reparaciones, devoluciones, atención al cliente y garantías. Si estas se gestionan de forma adecuada, la empresa puede generar un valor considerable para el cliente, favoreciendo la construcción de una ventaja competitiva duradera.

En este sentido, la gestión correcta de garantías y devoluciones resulta esencial para crear una imagen corporativa favorable y fortalecer la fidelidad del cliente, al incorporar actividades básicas e imprescindibles que conservan o incrementan el valor del producto y/o servicio, tales como la instalación, la reparación y la atención al cliente. Estos elementos incluso pueden considerarse parte integral del producto.

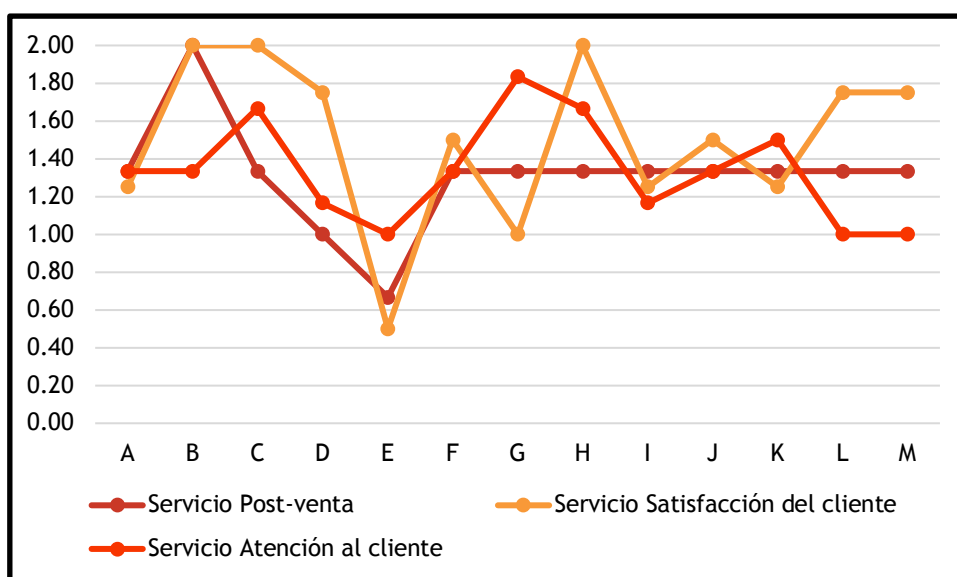
Los aspectos en los que se divide son:

- **Postventa:** representa la garantía que los productos y/o servicios deben ofrecer para respaldar su precio frente a una falla que pueda presentarse durante o después de la entrega o prestación del servicio.
- **Satisfacción del cliente:** requiere el establecimiento de parámetros de medición que permitan conocer el grado de satisfacción del cliente respecto al producto y/o servicio recibido, valorando aspectos como calidad, tiempo, costo, cantidad, con el fin de generar acciones de mejora cuando sea necesario.
- **Atención al cliente:** se basa en la asistencia oportuna necesaria para que el producto pueda ser utilizado de manera óptima (por ejemplo, instalación) y/o en el establecimiento de un diálogo en caso de la prestación de servicios (atención y seguimiento de comentarios, sugerencias y/o quejas) que influyen en la percibido del cliente.

Esta perspectiva está respaldada por Pandey (2024), quien demuestra que la calidad del servicio postventa —como la atención al cliente, soporte técnico, garantías y devoluciones— influye significativamente en la satisfacción del cliente, promueve la lealtad continua y fortalece la imagen corporativa, consolidando el servicio como un componente esencial dentro de la cadena de valor.

Figura 14.

Aspectos del Servicio.

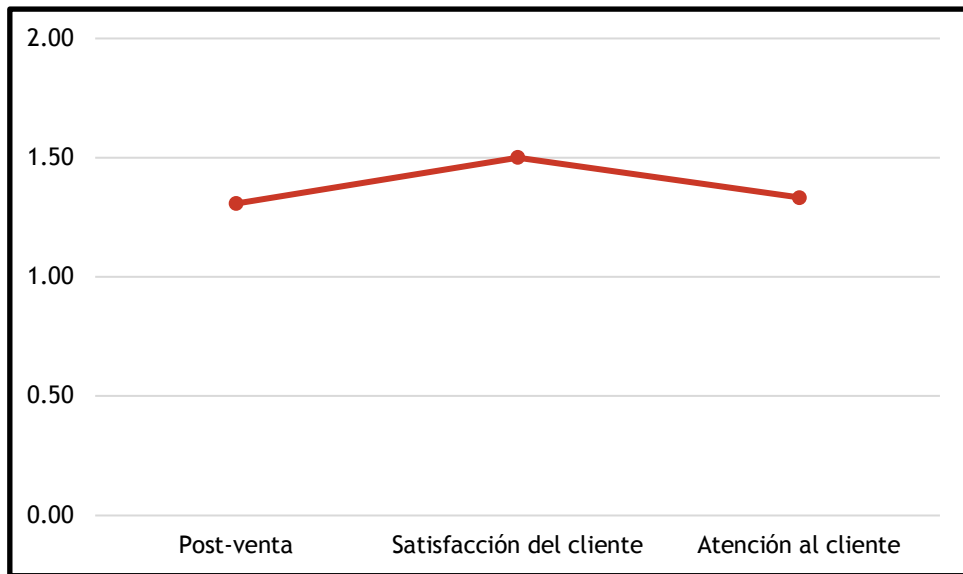


En la figura 14 se aprecia una menor disparidad entre MiPyMEs e incluso entre los elementos que conforman este eslabón en la misma entidad. Al estar orientadas principalmente al sector comercial, resulta congruente que reconozcan el servicio como un componente esencial. En consecuencia, la satisfacción del cliente adquiere mayor relevancia, acompañada de la atención al cliente y el servicio postventa. Esto propicia que las MiPyMEs logren una percepción positiva por parte de los consumidores, favorecida por la adopción de canales de interacción activos durante y después de la compra. Asimismo, la estabilidad se fortalece al ofrecer productos que directamente tienen garantía, por ende, pueden ofrecer un servicio postventa básico, aunque en muchos casos con un enfoque empírico.

El servicio tiene como objetivo mantener e incrementar el valor del producto y/o servicio ofrecido, creando fidelidad en el cliente. En la Figura 15 se observa un desarrollo moderadamente satisfactorio, sostenido por el trato directo y personalizado que caracteriza a estas MiPyMEs. El elemento satisfacción del cliente (1.50) refleja una percepción positiva por parte del consumidor; mientras que atención al cliente y postventa (ambos con 1.30) presentan un nivel funcional, caracterizado por prácticas empíricas y un esfuerzo básico para mantener la operación. Sin embargo, persiste la ausencia de mecanismos formales con procedimientos estructurados, y en algunos casos, la falta de software especializado y/o tecnologías de apoyo.

Figura 15.

Servicio.



Este planteamiento es corroborado por Rane et al. (2023), quienes sostienen que, en organizaciones con orientación comercial directa como las MiPyMEs, la gestión de la satisfacción del cliente y la fidelización puede garantizarse a través de estrategias de interacción personalizada y esquemas básicos de servicio postventa, aun cuando no existan protocolos formalizados ni sistemas tecnológicos especializados que respalden dichos procesos.

2.6. Referente global de las actividades primarias

El análisis de las actividades primarias en las MiPyMEs evidencia asimetrías significativas en CV. Mientras que la logística de entrada presenta mayor solidez debido al control de inventarios y almacenamiento, las operaciones y la logística de salida reflejan debilidades estructurales críticas. A su vez, el marketing y el servicio muestran un desarrollo moderado, sustentado más en prácticas empíricas que en estrategias formalizadas.

La logística de entrada constituye el eslabón mejor desarrollado, ya que se observa una gestión relativamente eficiente del almacén, inventario y control de costos, lo que permite mantener un abastecimiento oportuno y relaciones positivas con proveedores. Sin embargo, el control de entrada carece de protocolos estandarizados, lo cual afecta la trazabilidad y la calidad en el suministro.

Las operaciones representan el eslabón más frágil. Aunque existe cierto control de costos y equipamiento básico, la obsolescencia de la maquinaria, la carencia de técnicas formales de planificación y el déficit en el control de la producción limitan la productividad y la calidad. Estas debilidades derivan en procesos poco eficientes, ausencia de mejora continua y falta de estandarización.

La logística de salida presenta un desarrollo deficiente. Si bien los medios de distribución funcionan de manera aceptable, los aspectos de almacenaje y control de costos muestran deficiencias notorias, con procesos improvisados, espacios inadecuados y baja rotación de inventarios. Estas limitaciones afectan directamente la satisfacción del cliente debido a retrasos y pérdidas.

El marketing se ubica en un nivel moderado, en el que resulta evidente el conocimiento del mercado y una adecuada segmentación del público objetivo, lo que favorece la relación con los clientes. No obstante, los medios de promoción son débiles, al estar restringidos a canales tradicionales y al uso limitado de herramientas digitales. Esto genera una brecha entre el conocimiento del mercado y la comunicación eficaz de la propuesta de valor.

El servicio es considerado un componente esencial, sobre todo en el sector comercial, caracterizado por la atención directa, la postventa básica y la generación de satisfacción en los clientes. Sin embargo, su gestión se apoya en prácticas empíricas, sin procedimientos formalizados ni tecnologías de soporte. Esta situación limita la capacidad de consolidar la fidelidad a largo plazo, aunque la interacción personalizada sostiene un nivel aceptable.

Desde una visión administrativa, las MiPyMEs muestran un desarrollo desigual de las actividades primarias de la CV. Entre las fortalezas destacan la logística de entrada y servicio, sustentados en prácticas básicas pero funcionales. No obstante, como debilidades críticas se identifican las operaciones y la logística de salida, que carecen de estandarización, tecnología y planificación formal; en este sentido, el marketing representa una oportunidad al reforzar la promoción digital y las estrategias de fidelización.

En conjunto, la CV de estas entidades requiere profesionalización de procesos, inversión tecnológica y formalización administrativa, con el fin de mejorar su eficiencia operativa, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

En un entorno con características operativas semejantes al de las MiPyMEs comerciales analizadas, Mapanga (2024) demuestra que la implementación de prácticas estratégicas —como un abastecimiento eficiente y una marcada orientación al cliente— se traduce en la generación de valor agregado y en la optimización de la CV. Sus resultados refuerzan la solidez identificada en la logística de aprovisionamiento y en la gestión del servicio al cliente, aunque también advierten que la limitada madurez en áreas como operaciones y logística de distribución podría restringir la capacidad competitiva y el posicionamiento sostenible de estas organizaciones.

Actividades de Apoyo

Capital Humano	<i>Actividades de Apoyo</i>
Abastecimiento	
Infraestructura	
Desarrollo Tecnológico	

3. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo juegan un papel primordial para brindar el soporte necesario a las primarias, al contener el recurso más valioso de la organización: el capital humano. El modelo de Porter (1985) señala que estas no intervienen directamente en la creación del bien y/o servicio, pero que apoyan y mejoran las actividades primarias para que se realicen de manera eficiente y generen valor agregado. Asimismo, dotan a la organización de los elementos necesarios para su correcto funcionamiento, al proporcionar capital humano, abastecimiento, infraestructura y desarrollo tecnológico.

La gestión del capital humano incluye la captación, formación, desarrollo, motivación y retención del talento humano. La calidad de los empleados tiene un impacto directo en la eficiencia de las tareas primarias.

El abastecimiento proporciona los materiales, materias primas, servicios y maquinaria, y garantiza tanto la calidad como la relación costo-beneficio de los recursos empleados en las tareas primarias.

La infraestructura incorpora a las operaciones la planeación estratégica, las finanzas, la gestión de la calidad, las cuestiones legales y la gestión general, asegurando una coordinación y alineación adecuadas de todas las áreas hacia las metas de la organización.

Por último, el desarrollo tecnológico integra la investigación y desarrollo (I+D), así como el perfeccionamiento de los procesos mediante la innovación en productos y TIC, lo que permite incrementar la competitividad y la eficiencia de las operaciones.

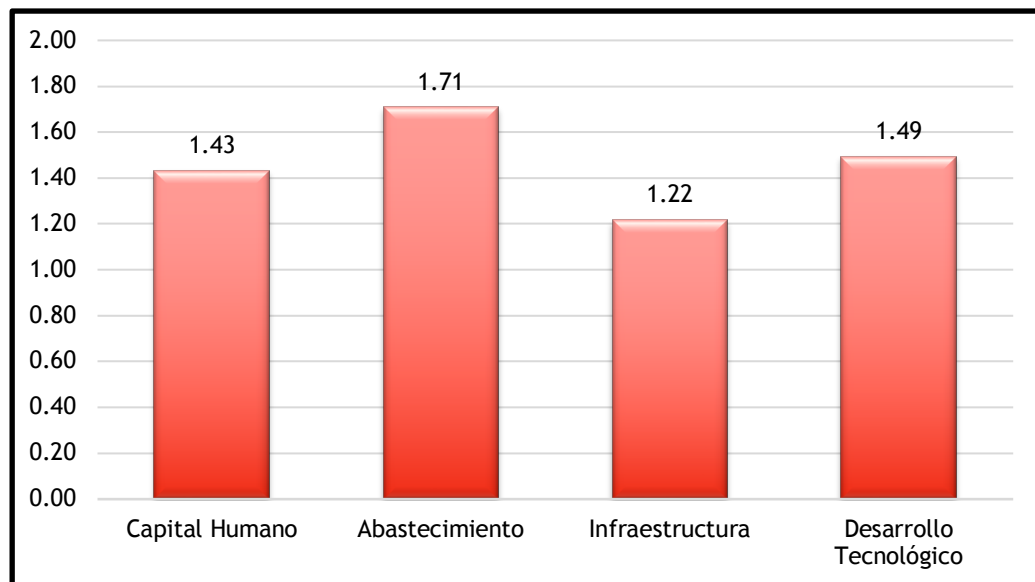
De acuerdo con el enfoque planteado en el modelo de Porter, Awan et al. (2022) enfatiza que una estructura robusta de actividades de apoyo —que integre el soporte tecnológico, la infraestructura administrativa, el abastecimiento y la gestión del talento humano— resulta esencial para facilitar y optimizar el desempeño de las actividades primarias. Esta articulación estratégica favorece una mayor eficiencia operativa y eleva la capacidad de adaptación organizacional, lo que contribuye directamente al fortalecimiento de la creación de valor competitivo.

Las actividades de apoyo presentan niveles moderados de desarrollo (ver Figura 16), con un pequeño grado de disparidad entre los eslabones evaluados. El abastecimiento es el mejor posicionado (1.71), reflejo de los procesos relativamente sólidos establecidos para la adquisición de insumos, que abarcan desde la selección de proveedores hasta el control de las adquisiciones, facilitando la gestión y continuidad de

las operaciones. En segundo lugar, se ubica el desarrollo tecnológico (1.49), que alcanza un nivel aceptable gracias a la incorporación de herramientas tecnológicas básicas —por ejemplo, computadoras o acceso a internet— aplicadas desde un enfoque operativo y no de innovación. Muy cercano se posiciona el capital humano (1.43), considerado de nivel medio: el personal aporta valor a la organización y esta es consciente de ello; sin embargo, al no requerirse un alto grado de especialización, el proceso de dotación resulta extremadamente básico, y los estímulos ofrecidos responden más a criterios paternalistas que a factores motivacionales.

Figura 16.

Actividades de Apoyo.



Finalmente, la infraestructura (1.22) se constituye como el eslabón más débil dentro de las actividades de apoyo, debido al empirismo en los procesos administrativos que sostienen la toma de decisiones y al volumen limitado de operaciones característico de empresas de este tamaño. Esto genera fallas durante la ejecución, limita la visión a largo plazo y obstaculiza la consolidación de una ventaja competitiva sostenible.

El planteamiento de Dwikat et al. (2023) confirma que la gestión de un capital humano altamente competente, en conjunto con mecanismos de apoyo estratégicamente flexibles —entre ellos, una infraestructura organizacional eficiente y la incorporación de procesos de innovación tecnológica— constituye un factor determinante para garantizar la sostenibilidad del desempeño empresarial en las MiPyMEs. Este hallazgo resulta especialmente relevante en contextos caracterizados por alta turbulencia y

competitividad, al coincidir con el modelo de Porter (1985), que reconoce en las actividades de apoyo un recurso estratégico esencial para potenciar la eficiencia y la generación de valor agregado en la organización.

Esto se refuerza con lo señalado por Agyapong et al. (2022), quienes indican que, en las MiPyMEs de economías emergentes, el nivel de madurez de las actividades de apoyo suele ser intermedio y presenta disparidades entre los distintos procesos. El área de abastecimiento tiende a mostrar mayor formalización, dado su vínculo directo con la gestión operativa y la administración de relaciones con proveedores. En contraste, la gestión del capital humano se caracteriza por la aplicación de políticas poco estructuradas y una limitada inversión en programas de capacitación, lo cual restringe la eficiencia laboral. El desarrollo tecnológico se limita a la adopción de TIC de carácter básico, sin integrarse en una estrategia de innovación organizacional. Por su parte, la infraestructura administrativa constituye el eslabón más vulnerable, al prevalecer prácticas empíricas y la ausencia de mecanismos de planeación estratégica de largo plazo. En conjunto, estos elementos reflejan que la falta de articulación entre los procesos de apoyo debilita la capacidad de las MiPyMEs para generar ventajas competitivas sostenibles.

3.1. Capital Humano

El capital humano forma parte de las actividades de apoyo, ya que facilita y mejora la eficiencia de las actividades primarias. Aunque no genera valor directamente sobre el producto y/o servicio, su contribución es esencial para crear ventajas competitivas sostenibles.

Este comprende todas las acciones vinculadas con la gestión del personal que conforman el proceso de dotación, tales como reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y motivación, así como estrategias que contribuyen al incremento y la retención del talento humano. Su objetivo es garantizar que la empresa cuente con el personal adecuado para ejecutar su estrategia.

Los aspectos en los que se divide son:

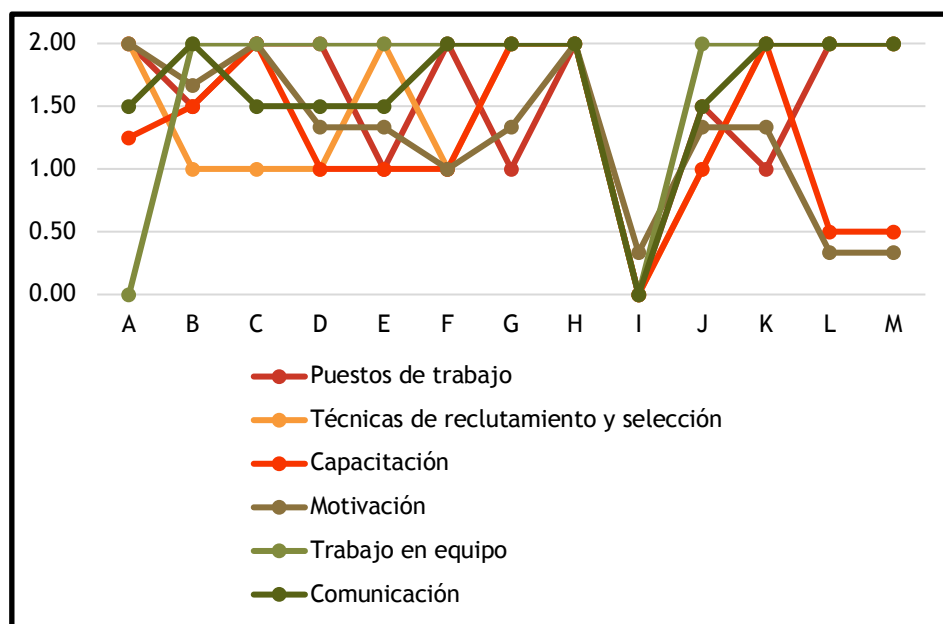
- **Puestos de trabajo:** representan la política de personal existente en las organizaciones para normar la conducta, así como para hacer cumplir las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto.
- **Técnicas de reclutamiento y selección:** comprenden los medios y/o técnicas implementadas para reclutar personal y llevar a cabo la selección, enfocándose en el análisis y la descripción de puestos.
- **Capacitación:** se refiere a la formación que se proporciona a los trabajadores, desde la inducción efectiva hasta planes de formación que incluyan cursos vinculados con las necesidades de la organización y la satisfacción de los trabajadores.
- **Motivación:** se enfoca en aumentar la autonomía de los trabajadores para generar factores que contribuyan a la satisfacción laboral, mediante la delegación en la resolución de conflictos y la toma de decisiones.
- **Trabajo en equipo:** se concibe como el conjunto de competencias necesarias para lograr el esfuerzo colaborativo que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, reconociendo la importancia de todas las funciones que conforman los puestos.
- **Comunicación:** basada en el establecimiento de canales adecuados que permitan la retroalimentación en todos los niveles por parte de los agentes involucrados en la gestión de la empresa, encaminado a la satisfacción del cliente.

Santos-Rodríguez et al. (2021) plantean que, si bien el capital humano no interviene de manera directa en la generación del bien o servicio, constituye un recurso estratégico esencial para el fortalecimiento de las capacidades dinámicas en las MiPyMEs. Dichas capacidades facilitan la adaptabilidad organizacional frente a entornos volátiles y aseguran la sostenibilidad de las ventajas competitivas. El estudio subraya que la implementación de prácticas de gestión del talento—como reclutamiento, formación, incentivos, comunicación efectiva y trabajo colaborativo—impulsa el aprendizaje organizacional, estimula la innovación y optimiza la eficiencia en los procesos primarios.

En síntesis, los autores respaldan la idea de que una gestión estratégica del capital humano potencia la creación de valor de manera indirecta, al mejorar el desempeño de las operaciones y garantizar la competitividad sostenible de las organizaciones en el mercado.

Figura 17.

Aspectos del Capital Humano.

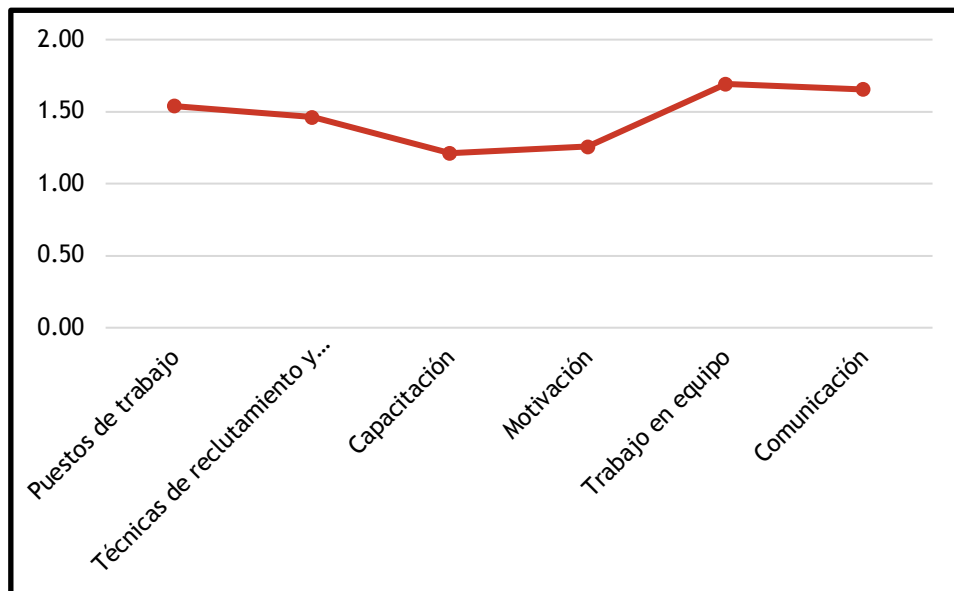


Los elementos que conforman el eslabón se encuentran en un nivel funcional pero desigual (ver Figura 17). No obstante, se destacan ciertos aspectos como fortalezas generales en las MiPyMEs, aunque también presentan áreas susceptibles de mejora. En orden de mayor a menor desarrollo se ubican: trabajo en equipo, comunicación, puestos de trabajo, técnicas de reclutamiento y selección, motivación y capacitación.

El escenario evidencia cercanía con la estructura y la cultura organizacional, lo cual es característico en empresas de este tamaño. La comunicación fluye con facilidad en entornos poco complejos, y la distribución del trabajo es práctica, aunque sin una descripción formal de funciones, lo que puede ocasionar ambigüedad y pérdida de fluidez en las operaciones. Además, los procesos de incorporación son informales, sin criterios estandarizados que respalden la entrada del personal, con una carencia de estímulos y un trabajo limitado en capacitación continua. Todo esto es reflejo de manera clara la realidad de las MiPyMEs, más vinculada a prácticas empíricas que al uso de metodologías formalizadas.

Figura 18.

Capital Humano.



Los elementos que integran este eslabón reflejan una gestión funcional, pero solo parcialmente estructurada (ver Figura 18). El trabajo en equipo (1.65) se posiciona como el aspecto más fuerte, mostrando una cultura organizacional aceptable, caracterizada por cohesión y coordinación entre el personal. Le sigue la comunicación (1.60), que destaca por la existencia de canales fluidos que permiten la toma de decisiones ágil y la ejecución oportuna de funciones.

En cuanto a los puestos de trabajo (1.53), se colocan apenas por encima del promedio general, con una relación clara entre la funciones y responsabilidades, aunque con procesos poco estandarizados. Este conocimiento, más empírico que formal, genera especialización a largo plazo.

Por debajo del promedio se ubican las técnicas de reclutamiento y selección (1.45), reflejo de la carencia de métodos de incorporación estandarizados que aseguren la idoneidad del puesto; la motivación (1.30), asociada a la falta de sistemas para la asignación de incentivos sólidos que contribuya al mejoramiento de la organización; y la capacitación (1.25), limitada a aspectos básicos sin enfoque en la especialización. Esto último implica que la profesionalización depende más de las cualidades del trabajador que de iniciativas directivas.

En línea con lo señalado, Kozlowski y Chao (2018) evidencian que la gestión del capital humano en las MiPyMEs tiende a operar de forma funcional pero heterogénea, sustentada en prácticas empíricas que privilegian la cultura organizacional, la comunicación interna y el trabajo en equipo, por encima de metodologías formalizadas de recursos humanos. Este esquema explica la existencia de fortalezas en cohesión y coordinación laboral, pero también debilidades relacionadas con la limitada especialización de competencias.

No obstante, Singh et al. (2016) cuestionan que estas condiciones sean inherentes al tamaño organizacional, al demostrar que las MiPyMEs pueden profesionalizar la gestión del talento a través de metodologías formales de recursos humanos —como sistemas estructurados de selección, capacitación y evaluación del desempeño—, lo que impacta positivamente en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

De este modo, el capital humano se configura como un recurso estratégico cuya efectividad está supeditada a la transición de esquemas informales hacia modelos sistemáticos de gestión, capaces de potenciar la eficiencia organizacional y asegurar el crecimiento sostenible en el largo plazo.

3.2. Abastecimiento

El abastecimiento se contempla como una de las actividades de apoyo. A pesar de no involucrarse directamente en la creación del producto y/o servicio, resulta fundamental para que las actividades primarias se ejecuten de forma eficiente y produzcan valor agregado.

Consiste en todas las acciones vinculadas con la adquisición de insumos, materias primas, componentes, servicios y equipos necesarios para las operaciones de la empresa. Su objetivo es asegurar la disponibilidad de los recursos en el momento oportuno, considerando criterios de calidad, cantidad y costo, contribuyendo así a la competitividad y rentabilidad.

Los aspectos en los que se divide son:

- Disponibilidad de materia prima: vinculada con la logística en la adquisición de los insumos necesarios para elaborar los productos y/o prestar los servicios, destacando la ubicación geográfica de los proveedores.
- Gestión de compras: relacionada con las políticas de compras que establecen el procedimiento por el cual se seleccionarán a los proveedores.
- Proveedores: posterior al establecimiento de las políticas de compra, incluye el registro de los proveedores y la creación de metodologías para identificar los requisitos que cumplen, tales como precio, calidad, plazo de entrega, capacidad de respuesta, atención al cliente, nivel de tecnología, etc.

En este sentido, el abastecimiento constituye un eje estratégico dentro de las actividades de apoyo, ya que garantiza la disponibilidad oportuna de insumos bajo criterios de costo, calidad y confiabilidad. Desde una perspectiva reciente, Tukamuhabwa et al. (2025) destacan que una gestión eficaz del abastecimiento impulsa la competitividad y sostenibilidad de las MiPyMEs, al fortalecer tanto la relación con proveedores como la continuidad operativa.

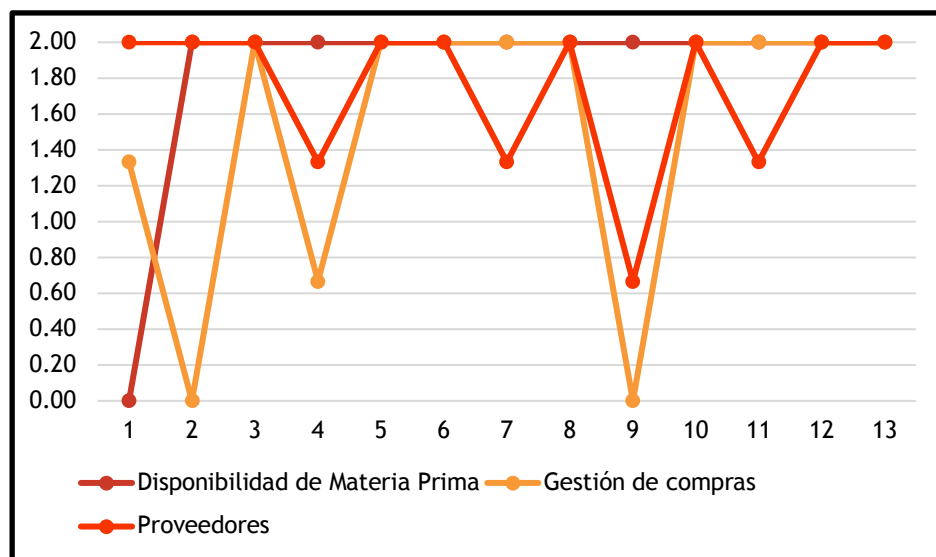
No obstante, este planteamiento se complementa con la visión de Annamalah y Pertheban (2016), quienes advierten que centrar la atención únicamente en la eficiencia del suministro, sin contemplar mecanismos de gestión de riesgos, puede generar vulnerabilidades derivadas de la dependencia de proveedores, las fluctuaciones del mercado o las interrupciones logísticas. En consecuencia, un enfoque administrativo integral debe considerar tanto el aprovechamiento estratégico del abastecimiento como

la implementación de prácticas de gestión de riesgos, con el fin de equilibrar eficiencia y resiliencia organizacional.

El abastecimiento garantiza la disponibilidad de recursos para las actividades clave. En la Figura 19 se observa una alta disponibilidad de materia prima, lo que refleja un suministro estable y permite que la cadena de suministros opere de manera continua. Esto, en gran medida, deriva de la relación con los proveedores, los cuales son relativamente pocos, generando vínculos estrechos, pero también dependencia y/o limitación en los criterios de selección. Por último, la gestión de compras aparece como el elemento más volátil, reflejo de la situación de los proveedores: la organización adquiere principalmente lo que estos ofertan y no necesariamente lo que necesita, debido a la ausencia de políticas estandarizadas, privilegiando los costos y las marcas consolidadas.

Figura 19.

Aspectos del Abastecimiento.



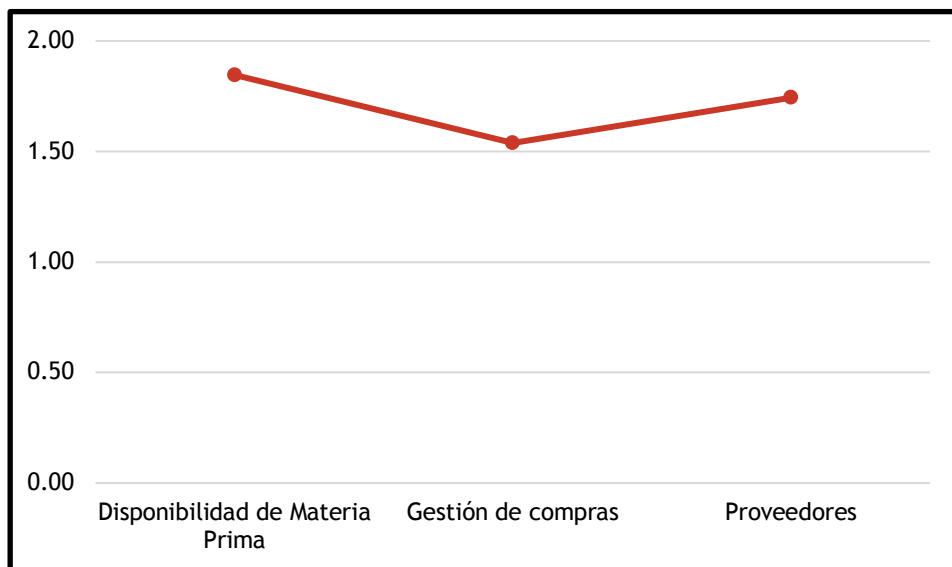
En la Figura 20 se observa una disponibilidad de materia prima de 1.85, considerada alta, aunque no óptima. Esto ubica a las MiPyMEs analizadas con un flujo relativamente estable de insumos, aunque con margen de mejora en términos de frecuencia y cobertura de la demanda. Los proveedores alcanzan un nivel de 1.75, lo que denota relaciones comerciales estables, pero caracterizadas por recurrencia sin evaluación de estándares que impulsen mejoras en calidad o tiempos de entrega; estas

relaciones se sostienen más en el prestigio de la marca y en los costos que en criterios técnicos.

Por su parte, la gestión de compras (1.55) se posiciona como el elemento más débil dentro de este eslabón. A pesar de cumplir con lo básico, se mantiene en un nivel empírico y reactivo, sin sistematización ni estrategia, lo que afecta la competitividad en precios y limita la diversidad de marcas en el inventario.

Figura 20.

Abastecimiento.



En este sentido, Lysons y Farrington (2020) sostienen que la gestión del abastecimiento no debe limitarse a garantizar la disponibilidad de insumos, ya que la dependencia de un número reducido de proveedores genera vulnerabilidad y restringe la capacidad de negociación. Asimismo, advierten que cuando las compras se realizan de forma empírica o reactiva, sin políticas estandarizadas ni criterios estratégicos, las organizaciones tienden a adquirir lo que los proveedores ofrecen y no necesariamente lo que requieren, lo cual repercute negativamente en la competitividad en costos, calidad y tiempos de entrega. Esto coincide con los hallazgos del presente análisis, donde se evidencia estabilidad relativa en la disponibilidad de insumos, pero deficiencias en la profesionalización de la gestión de compras.

3.3. Infraestructura

La infraestructura se refiere al conjunto de sistemas, procesos y estructuras organizacionales que respaldan el funcionamiento integral de la empresa. Aunque esta actividad no está vinculada directamente con la producción o entrega del bien y/o servicio, resulta esencial para garantizar la eficiencia, la coordinación y la sostenibilidad de las actividades primarias.

Una infraestructura sólida favorece a la toma de decisiones, promueve una correcta asignación de recursos, el cumplimiento normativo y la capacidad de adaptación al entorno competitivo. Además, proporciona soporte operativo al facilitar la integración de procesos, impulsa la innovación y promueve la generación de ventajas competitivas.

Este eslabón es fundamental para las MiPyMEs, ya que les permite fortalecer su capacidad administrativa, acceder a financiamientos, implementar tecnologías y optimizar procesos, factores determinantes para su crecimiento y permanencia en el mercado. Asimismo, contribuye a alinear los objetivos organizacionales con las demandas del entorno.

Los aspectos en los que se divide son:

- **Estructura:** enfatiza la distribución de las funciones, lo que conlleva al establecimiento de jerarquías y a la asignación de responsabilidades. Esto facilita la coordinación entre las actividades primarias y de apoyo, favoreciendo la toma de decisiones, la asignación de recursos y el flujo de información.
- **Objetivos:** marcan las líneas de acción en la organización al establecer estrategias orientadas al logro de metas, lo que permite que todas las actividades se desempeñen de manera coherente y se logre un equilibrio entre oferta y demanda.
- **Gestión de la calidad:** refleja el conjunto de estándares establecidos para sistematizar procesos y/o procedimientos, con el fin de contribuir a la satisfacción de las expectativas del cliente respecto al producto y/o servicio ofrecido. Este elemento debe mantenerse dentro de un enfoque de mejora continua, a fin de responder de manera oportuna a los cambios del mercado.
- **Inversiones:** aluden a la asignación y gestión del recurso financiero mediante la optimización de los demás recursos —como son materiales, tecnológicos y humanos—, propiciando el fortalecimiento de la operatividad

organizacional y, en consecuencia, el incremento de la productividad y la sostenibilidad empresarial.

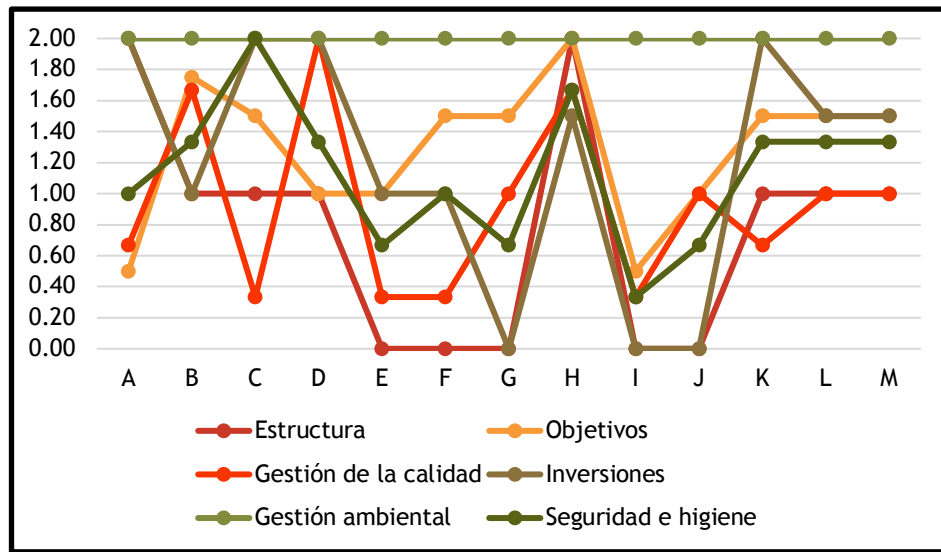
- **Gestión ambiental:** desde el despunte de la visión del desarrollo sustentable en el contexto mundial, la sostenibilidad empresarial se ha consolidado como un indicador fundamental. Busca minimizar el impacto negativo de las actividades productivas sobre el medio ambiente, lo que exige un compromiso permanente con el cumplimiento de legislaciones y normativas, así como la implementación de sistemas de gestión ambiental (SGA) que garanticen una operacionalización responsable sin limitar la rentabilidad.
- **Seguridad e higiene:** constituye un elemento clave para salvaguardar la salud y el bienestar de los trabajadores dentro de la organización y, en consecuencia, de sus actividades. Esto solo es posible mediante la creación de entornos laborales seguros y sanos, donde se promueva una cultura de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, reforzando así el compromiso de la organización con su capital humano. Cabe señalar que este aspecto forma parte de las condiciones mínimas exigidas por el derecho laboral en cualquier país.

La relevancia de contar con una infraestructura sólidamente articulada como soporte estratégico de las actividades primarias es destacada por Xu y Luo (2018), quienes señalan que el fortalecimiento de redes físicas, procesos institucionales y sistemas organizacionales robustos funciona como un habilitador clave para la integración efectiva en las CV y para la consecución de mejoras estructurales en las MiPyMEs. Esta plataforma estructural favorece una toma de decisiones más eficiente, una asignación óptima de recursos, el cumplimiento normativo y el impulso a la innovación, en concordancia con el papel que la infraestructura desempeña en este planteamiento.

El eslabón de infraestructura es el que muestra mayor disparidad entre las MiPyMEs, incluso dentro de una misma empresa. Tal como se puede observar en la Figura 21, la gestión ambiental es el primer elemento —y el único dentro de toda la CV— que se presenta con un desarrollo absoluto en todos los casos. Esto refleja la integración y el compromiso por generar prácticas que contribuyan al cuidado del medio ambiente, al cumplimiento de normativas y a la sostenibilidad.

Figura 21.

Aspectos de la Infraestructura.

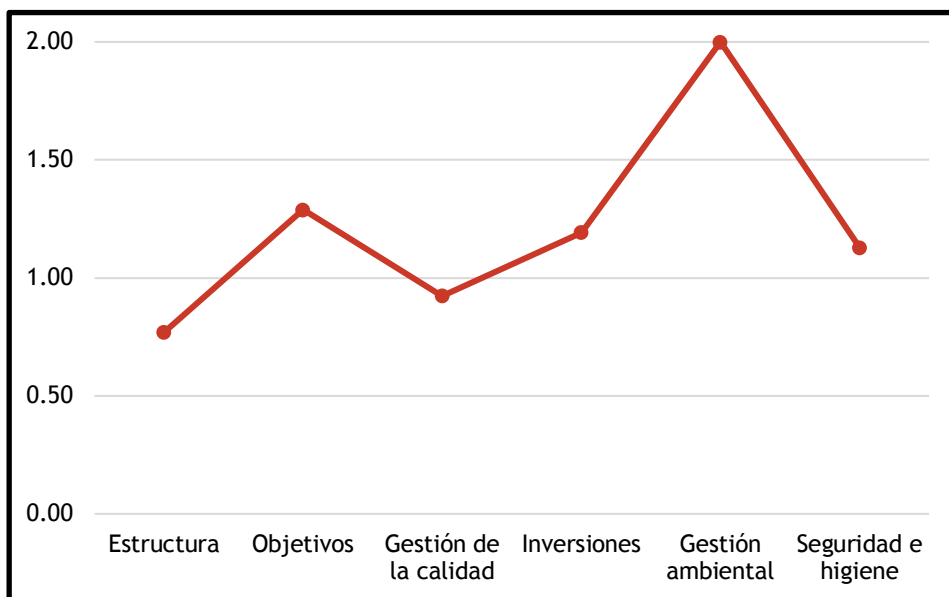


Los objetivos y las inversiones presentan valores moderadamente altos, lo que proyecta claridad en la dirección estratégica e inversiones puntuales en momentos críticos, sustentadas en la experiencia generada por las operaciones. En cambio, seguridad e higiene, gestión de la calidad y estructura son los aspectos más débiles, al evidenciar falta de formalización y control operativo.

En este eslabón se observa con claridad el carácter heterogéneo que caracteriza a las MiPyMEs, donde las funciones y la toma de decisiones se priorizan de acuerdo con las necesidades inmediatas de la entidad económica.

Figura 22.

Infraestructura.



La Figura 22 muestra el eslabón infraestructura en términos generales. Los resultados evidencian un desarrollo mínimo en algunos aspectos y un desarrollado total en gestión ambiental, que se erige como un indicador de cumplimiento normativo y estandarización de procesos. En contraste, la estructura organizacional y la gestión de la calidad son los eslabones más débiles, pues carecen de formalización interna, diseño organizacional y mecanismos de aseguramiento de calidad.

Aun así, se aprecia un esfuerzo en cuanto a inversión y objetivos, que se encuentran en niveles relativamente claros y aprovecharse para mejorar los demás componentes. Sin embargo, el empirismo administrativo limita estos avances, como también ocurre con el área de seguridad e higiene.

La evidencia empírica confirma que la infraestructura organizacional en las MiPyMEs presenta un desarrollo desigual, privilegiando ciertos componentes sobre otros. Boiral y Sala (2018) destacan que la gestión ambiental constituye uno de los ámbitos más consolidados, impulsada por la presión de normativa, la adopción de estándares internacionales como la ISO 14001 y la necesidad de fortalecer la legitimidad social. Estos factores explican el alto nivel de cumplimiento en esta dimensión. Sin embargo, los mismos autores advierten que aspectos como la estructura organizativa, la gestión de la calidad y los seguridad e higiene laboral permanecen poco institucionalizados y dependen en gran medida de prácticas empíricas.

En la misma línea, Tanco (2021) observa que en el contexto latinoamericano la sostenibilidad empresarial se convierte en un eje estratégico de atención prioritaria para las MiPyMEs. No obstante, la escasa profesionalización administrativa, la limitada inversión en sistemas de gestión de calidad y la ausencia de protocolos estandarizados restringen su capacidad para consolidar una ventaja competitiva integral.

En conjunto, ambas perspectivas evidencian que, aunque la gestión ambiental constituye una fortaleza, las carencias en otros componentes de la infraestructura limitan tanto la eficiencia operativa como la sostenibilidad organizacional de las MiPyMEs.

3.4. Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico se refiere a la actividad que implica la investigación, la innovación, la mejora y la implementación de tecnologías orientadas a optimizar las operaciones dentro de la empresa. Para ello, es necesario diseñar y perfeccionar los productos y/o servicios mediante la automatización de procesos, así como la integración de sistemas de información con herramientas digitales y plataformas que contribuyan a la eficiencia operativa y a la toma de decisiones.

En el contexto globalizado en el que se desenvuelven las MiPyMEs, el acceso al desarrollo tecnológico se ve limitado por el nivel de recursos con que cuentan. Sin embargo, debe considerarse desde una visión estratégica a largo plazo, entendiendo que la organización podrá generar y entregar valor agregado al cliente al responder con mayor agilidad y calidad a sus demandas. Esto impacta en su capacidad de innovar y consolidarse en el mercado, gracias al incremento de la productividad y al acceso a nuevos mercados.

Los aspectos en los que se divide son:

- **Innovaciones:** derivan de la búsqueda constante de mejoras a los productos y/o servicios ofrecidos a los consumidores. Estas pueden implementarse en cualquier elemento de los eslabones de la CGV, con el propósito de crear un factor de diferenciación que incremente las expectativas dentro del contexto global. En el microentorno empresarial, esto tiene un impacto significativo para mantenerse en el mercado y estar siempre a la vanguardia.
- **Tecnologías de la información y comunicación (TIC):** comprenden todas aquellas herramientas, plataformas y sistemas digitales que se utilizan para el almacenamiento, procesamiento, gestión y comunicación de la información, tanto dentro como fuera de la organización. Representan grandes mejoras en los procesos mediante la coordinación y la toma de decisiones, al facilitar la logística entre los involucrados en la CV y generar un entorno de aprendizaje en el que es posible retroalimentarse constantemente del mercado, destacando el carácter cambiante de los gustos y preferencias de los clientes.

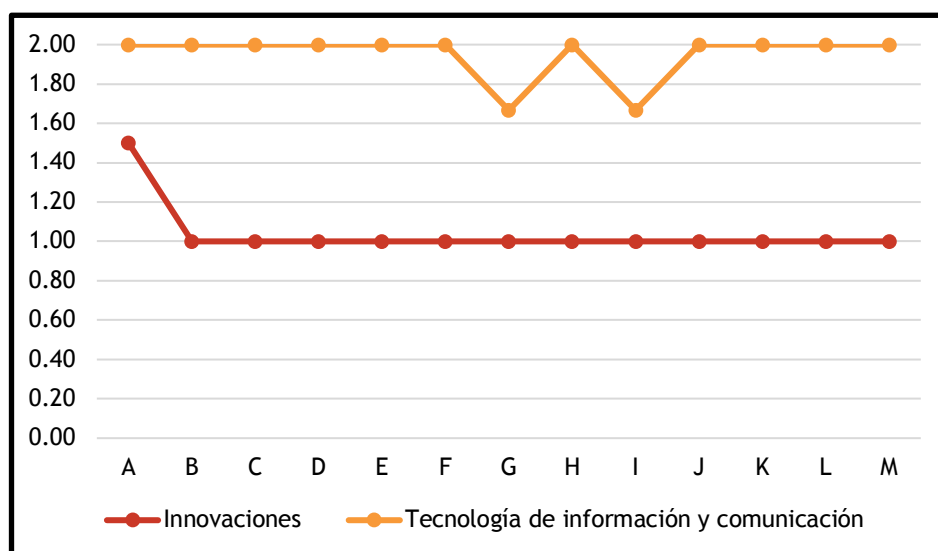
El desarrollo tecnológico se configura como un habilitador estratégico de la CV en las MiPyMEs, particularmente cuando integra tanto la innovación en productos y modelos de negocio como la incorporación de herramientas digitales de última

generación. De acuerdo con Silva de Mattos et al. (2024), la capacidad de absorción tecnológica —entendida como la habilidad para adoptar y adaptar tecnologías— resulta determinante para optimizar procesos internos y fortalecer la competitividad organizacional en entornos globalizados.

No obstante, Smith (2024) matiza esta perspectiva al advertir que las MiPyMEs enfrentan restricciones significativas en términos de recursos financieros y capital humano especializado, lo que limita la posibilidad de implementar de manera efectiva tecnologías disruptivas como el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial y la blockchain, retrasando con ello su consolidación competitiva.

Figura 23.

Aspectos del Desarrollo Tecnológico.



La TIC se encuentra en un nivel alto y estable en la mayoría de las MiPyMEs (ver Figura 23). Esto refleja el esfuerzo reciente de digitalización, acceso a plataformas tecnológicas y cumplimiento de actividades básicas de mercadeo moderno, como la presencia en redes sociales. En contraste, las innovaciones presentan una tendencia a la baja, lo que evidencia falta de iniciativa para introducir nuevos o mejores productos y/o servicios. Esta carencia se relaciona con la ausencia de estrategias de innovación y la escasa inversión en desarrollo de productos, así como con una limitada visión de mejora continua.

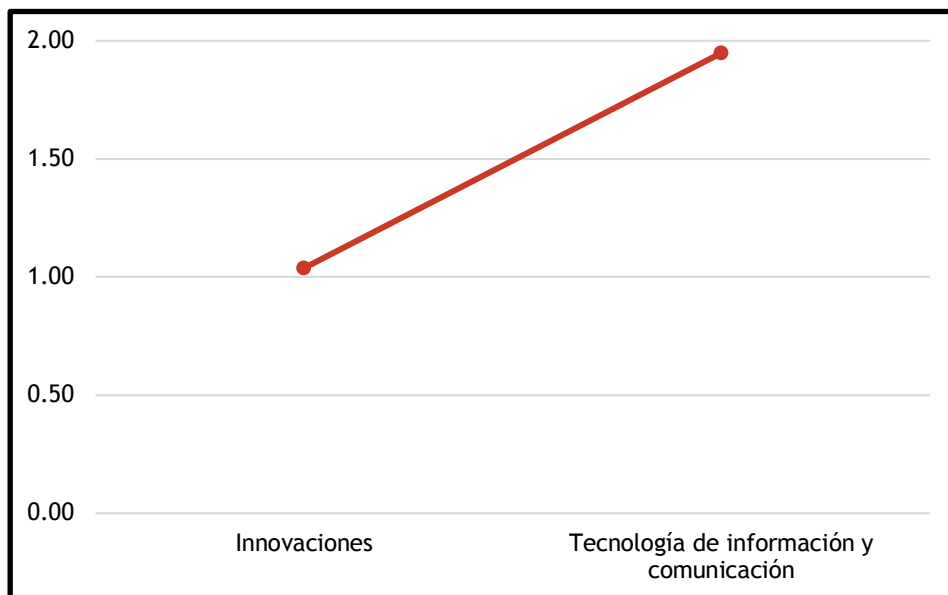
Desde una perspectiva global, las MiPyMEs comerciales tienden a proyectar una imagen de rezago en el eslabón de desarrollo tecnológico, dado el bajo nivel de

tecnología que pueden lograr. Sin embargo, los resultados mostrados en la Figura 24 revelan un escenario más favorable del esperado, al alcanzarse un nivel casi máximo en TIC, evidenciando una alta implementación de herramientas tecnológicas en las operaciones y gestión, aunque en niveles básicos (por ejemplo, uso de computadoras). Por su parte, las innovaciones muestran un nivel bajo de desarrollo, reflejo de la débil generación o adopción de nuevas ideas, procesos, productos y/o servicios.

La diferencia entre los dos elementos que conforman este eslabón es significativa, aunque lógica: las TIC se orientan al nivel operativo medio, pero no es aprovechadas como palanca para impulsar la innovación, ya que se utilizan únicamente como herramientas funcionales y no como una estrategia de diferenciación.

Figura 24.

Desarrollo Tecnológico.



La literatura reciente converge en señalar que las TIC se han consolidado como un recurso estratégico de amplia adopción en las MiPyMEs, aunque con niveles de alcance diferenciados de alcance. Ta et al. (2023) destacan que la mayoría de estas organizaciones han avanzado en procesos de digitalización básica, incorporando plataformas en línea, redes sociales y sistemas de gestión administrativa, lo que contribuye a optimizar la operación diaria y las estrategias de mercadotecnia funcional. No obstante, advierten que este tipo de digitalización permanece en un plano operativo y no necesariamente se traduce en innovación estratégica.

En esta misma línea, Wang y Zhang (2025) subrayan que la adopción de TIC, de manera aislada, no garantiza un mayor desempeño innovador; para que ello ocurra, es necesario que las empresas impulsen una estrategia digital integral y consoliden una cultura organizacional digital capaz de transformar el uso operativo de la tecnología en un auténtico motor de diferenciación competitiva.

En conjunto, estas perspectivas muestran que, aunque las MiPyMEs evidencian un uso extendido y constante de TIC, su verdadero impacto en la innovación depende de la capacidad de integrarlas en una visión estratégica de largo plazo.

3.5. Referente global de las actividades de apoyo

Las actividades de apoyo en las MiPyMEs se configuran como un conjunto de procesos que, aunque no intervienen directamente en la producción o comercialización, son determinantes para la eficiencia y sostenibilidad organizacional. Su nivel de desarrollo es funcional, pero presenta desigualdades y limitaciones que reflejan la prevalencia de prácticas empíricas sobre metodologías formalizadas.

El capital humano muestra fortalezas en trabajo en equipo y comunicación, lo que genera cohesión y coordinación laboral. Sin embargo, la gestión de recursos humanos es informal y heterogénea, con deficiencias en reclutamiento, motivación y capacitación. Esto implica que la profesionalización del talento depende más de las habilidades individuales que de estrategias organizadas, lo cual limita la construcción de competencias sostenibles.

Desde la gestión administrativa, este panorama revela la necesidad de transitar de esquemas empíricos a sistemas estructurados de selección, capacitación y evaluación, con el fin de consolidar ventajas competitivas.

El abastecimiento garantiza la disponibilidad de materia prima con relativa estabilidad, sustentada en relaciones estrechas con pocos proveedores. No obstante, la gestión de compras es débil y reactiva, sin políticas estandarizadas, lo que incrementa la dependencia y reduce la capacidad de negociación. Administrativamente, esto refleja una carencia de planeación estratégica en la cadena de suministro, que limita la diversificación y afecta la competitividad en costos, calidad y tiempos de entrega.

La infraestructura organizacional es el eslabón más vulnerable. Aunque la gestión ambiental presenta altos niveles de cumplimiento debido a la presión normativa, otras áreas —como la estructura organizacional, la gestión de calidad y la seguridad e higiene— son débiles y carentes de formalización. Esto genera disparidades internas y decisiones basadas en urgencias más que en planeación estratégica. Desde una perspectiva administrativa, se observa que la infraestructura de las MiPyMEs se sostiene en acciones puntuales más que en políticas sistémicas, lo que limita la consolidación de procesos a largo plazo.

Las TIC se encuentran en un nivel alto y estable, reflejando un avance en digitalización básica (uso de plataformas, redes sociales y herramientas de gestión). Sin embargo, estas tecnologías no se articulan en una estrategia de innovación, lo que provoca que las innovaciones se mantengan en niveles bajos. Desde la administración,

esto significa que la tecnología se utiliza de manera operativa y funcional, pero no como un motor estratégico de diferenciación competitiva.

En conjunto, las actividades de apoyo en las MiPyMEs presentan un desarrollo desigual, con fortalezas puntuales (trabajo en equipo, comunicación, gestión ambiental y TIC básicas), pero con debilidades estructurales en infraestructura, innovación, capacitación y gestión de compras. Desde una perspectiva administrativa, este escenario refleja la predominancia del empirismo organizacional, donde las decisiones y procesos carecen de estandarización y planeación estratégica. Esto limita la consolidación de ventajas competitivas sostenibles y coloca a las MiPyMEs en un estado de vulnerabilidad estructural frente a entornos turbulentos y altamente competitivos.

La clave para fortalecer estas organizaciones radica en la profesionalización administrativa: implementar sistemas formales de gestión de recursos humanos, establecer políticas estratégicas en abastecimiento, invertir en infraestructura organizacional sólida y convertir las TIC en palancas de innovación. Solo así las actividades de apoyo podrán cumplir su función de potenciar las actividades primarias y garantizar un crecimiento empresarial sostenible.

Los resultados muestran con claridad que, si bien las actividades de apoyo en las MiPyMEs son esenciales para la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional, su desarrollo se caracteriza por ser funcional pero heterogéneo, sustentado en gran medida en prácticas empíricas más que en procesos formalizados. En este sentido, Harney et al. (2022) señalan que, aunque se reconocen fortalezas en la colaboración interna y la cohesión laboral, la gestión del capital humano presenta un marcado nivel de informalidad en áreas críticas como el reclutamiento, la motivación y la capacitación. Esta situación provoca que el desempeño dependa más de las capacidades individuales que de una estrategia institucional estructurada, lo cual restringe la necesaria profesionalización. Desde el enfoque administrativo, esto subraya la necesidad de migrar hacia sistemas formales de gestión en recursos humanos, abastecimiento, infraestructura y tecnología, a fin de transformar los logros aislados en ventajas competitivas sostenibles.

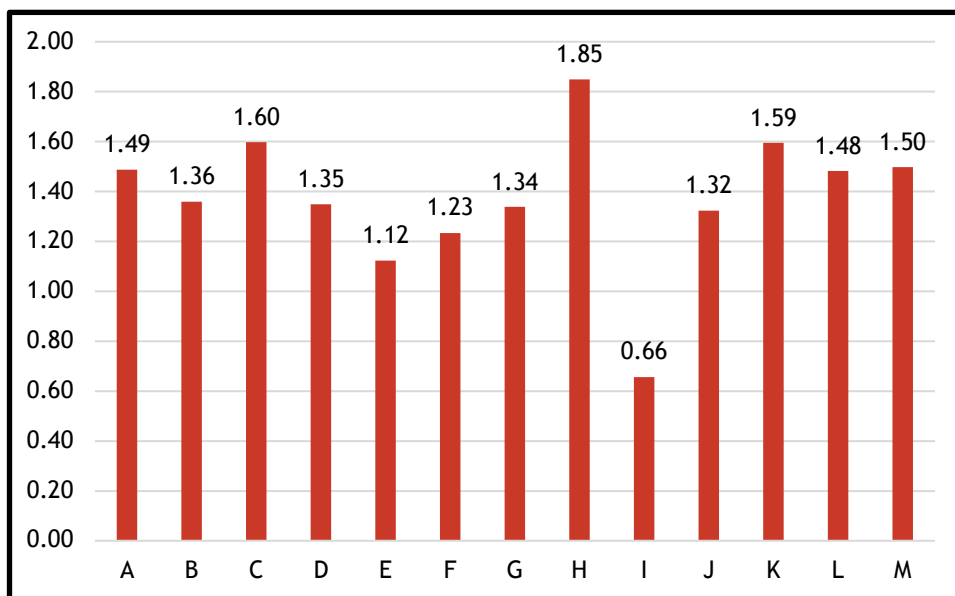
4. Cadena de Valor en las MiPyMEs comerciales

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 2002), en México las MiPyMEs se delimitan en función al sector y del número de empleados. Para el giro comercial, las microempresas son aquellas que cuentan con 1 a 10 trabajadores, las pequeñas con 11 a 30 trabajadores y las medianas con 31 a 100 trabajadores. En este sentido, las empresas objeto de estudio se incluyen dentro de esta clasificación.

Estas entidades económicas se han estado caracterizando por basar sus esfuerzos tradicionalmente en niveles de calidad o precio, pero hoy en día deben incluir también la satisfacción del cliente, ya que este último influye activamente en la creación del producto, diseño y precio, por incorporar nuevas necesidades y expectativas que el consumidor considera esenciales (Castelán & Córdova, 2024). Por lo cual, es indispensable identificar las oportunidades de mejora para relocalizar la CV y explorar nuevas áreas. No obstante, este proceso puede generar barreras que dificultan su implementación (Alarcón, 2024), las cuales suelen ser de carácter estructural y limitan la integración eficiente de las empresas (Jiménez y Rodríguez, 2017).

Figura 25.

Nivel de Desarrollo de la Cadena de Valor por empresas.



En la Figura 25 se observa el promedio global del desarrollo de la CV para cada una de las 13 MiPyMEs evaluadas, con un rango que oscila entre 0.66 y 1.85. La empresa I presenta el desarrollo más limitado, mientras que la empresa H alcanza el valor más alto (1.85), posicionándose cercana al límite superior y evidenciando una

implementación relativamente sólida de los procesos vinculados con los eslabones de la CV. Asimismo, las empresas C (1.60), K (1.59), M (1.50) y A (1.49) obtuvieron valores relativamente altos.

En este sentido, aproximadamente el 54% de las empresas presentan niveles bajos (por debajo del 1.60), mientras que el 46% restante alcanza un nivel aceptable. Estos resultados revelan una brecha significativa en la implementación y eficiencia de las actividades de la CV en el sector empresarial analizado, lo que muestra una heterogeneidad importante entre las organizaciones. Ello sugiere diferencias marcadas en capacidades administrativas, tecnológicas, logísticas y operativas, posiblemente explicadas por el tamaño, antigüedad en el mercado, y sobre todo, el nivel de profesionalización en su gestión.

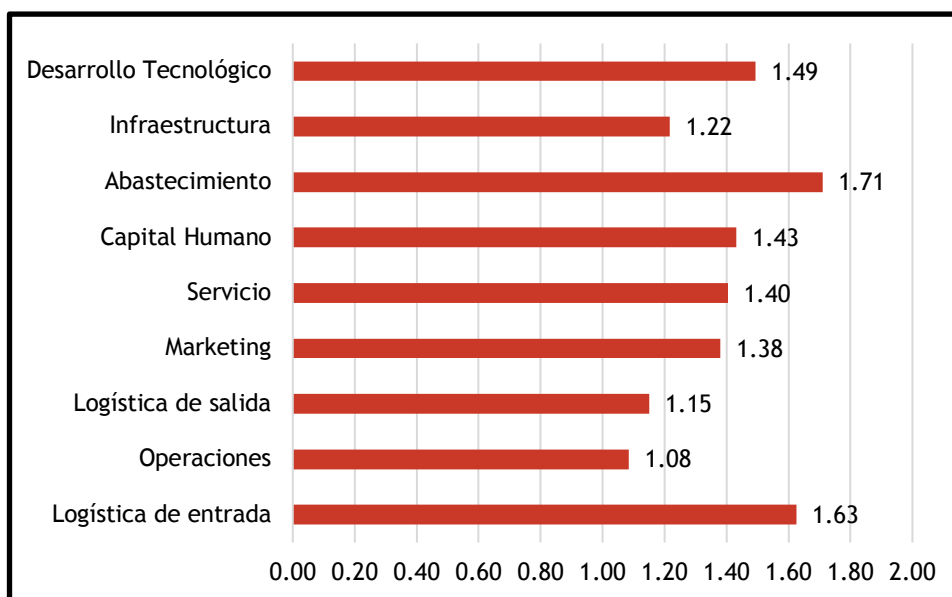
Raes (2021) destaca que las MiPyMEs constituyen un grupo extremadamente diverso en términos de estructura y capacidades administrativas, tecnológicas y operativas, lo que genera importantes retos para la formulación de políticas y el diseño de intervenciones. Esta heterogeneidad no solo se explica por factores como el tamaño, la experiencia en el mercado o el nivel de profesionalización en la gestión, sino también por el acceso a recursos y la adopción tecnológica. Esto coincide con lo observado en algunas empresas (como H, C, K, M y A), las cuales muestran niveles altos de desarrollo en la CV (hasta 1.85), mientras que otras (como I) se encuentran con desempeño significativamente limitado.

Desde una perspectiva administrativa, este escenario exige adoptar enfoques diferenciados que reconozcan la diversidad de capacidades existentes. Por ejemplo, diseñar intervenciones orientadas a fortalecer la gestión en empresas con bajo desempeño, al tiempo que se impulsan modelos de consolidación en aquellas que ya presentan un nivel de desarrollo avanzado.

La Figura 26 concentra el promedio de desarrollo de cada uno de los eslabones que conforman la CV, donde se muestra una notable diferencia entre las actividades primarias y las de apoyo. Esto facilita identificación de fortalezas y áreas críticas para una mejora inmediata. La evidencia muestra asimetría en la cual se priorizan los eslabones iniciales (abastecimiento y logística de entrada), lo que refleja la importancia que las MiPyMEs otorgan a la gestión de insumos, proveedores y flujo de materia prima, aspecto consistente con la necesidad de asegurar las operaciones cotidianas.

Figura 26.

Nivel de Desarrollo de los Eslabones de la Cadena de Valor.



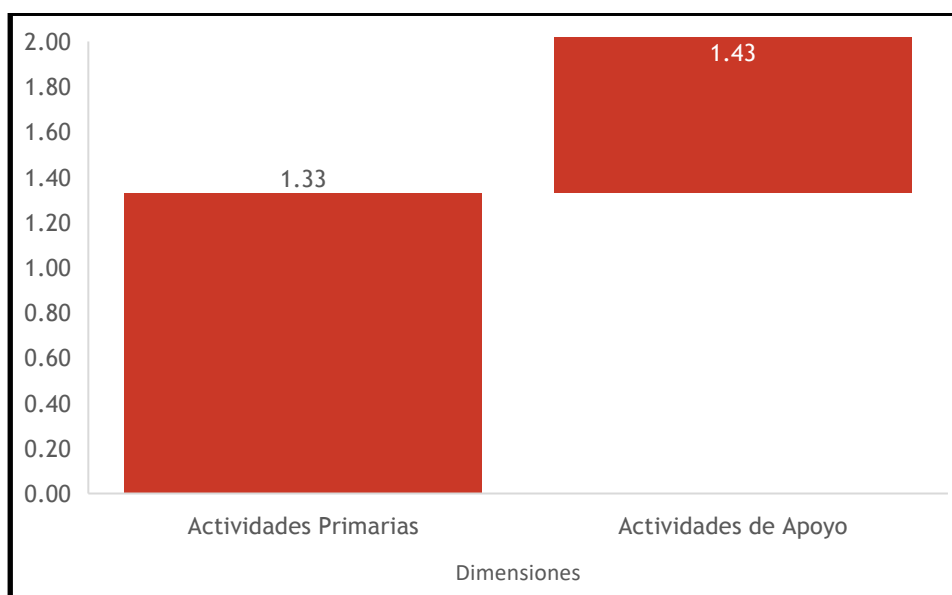
Sin embargo, los eslabones finales (operaciones, logística de salida y servicio) no alcanzan el mismo nivel de desarrollo, lo que limita la competitividad y sostenibilidad de estas empresas. Esto evidencia debilidades en la transformación de insumos en productos y en la distribución hacia los clientes, lo que sugiere limitaciones en infraestructura física, sistemas de gestión y soporte administrativo. Por su parte, las actividades de apoyo (infraestructura, capital y desarrollo tecnológico) muestran avances parciales, pero resultan insuficientes para compensar las debilidades de las actividades primarias.

La evidencia empírica refleja una clara asimetría en el desarrollo de los eslabones de la CV en las MiPyMEs, en las que se fortalece la gestión del abastecimiento y la logística de entrada, mientras que persisten debilidades en la transformación de insumos, la distribución y el servicio al cliente. Mapanga (2024) respalda esta situación, al demostrar que prácticas sólidas en abastecimiento están estrechamente vinculadas con la creación de valor operativo, mientras que otros eslabones no consiguen el mismo nivel de desarrollo. Asimismo, las actividades de apoyo presentan avances parciales, pero no logran compensar las deficiencias en las actividades primarias críticas.

Desde una perspectiva de gestión administrativa, esto evidencia la necesidad de equilibrar el desarrollo de todos los eslabones y fortalecer las actividades de apoyo para lograr una CV coherente, competitiva y sostenible.

Figura 27.

Nivel de Desarrollo de las Actividades de la Cadena de Valor.



Las actividades primarias y de apoyo se comparan entre niveles de desarrollo (ver Figura 27), situándose ambas por debajo del nivel óptimo, aunque con tendencias claras respecto a las capacidades organizacionales. El promedio de las actividades es de 1.33, lo que indica un nivel bajo de desarrollo y sugiere deficiencias en procesos directamente relacionados con la creación y entrega del valor al cliente, tales como logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y servicio. En contraste, las actividades de apoyo alcanzan un promedio de 1.43, que si bien también se ubica por debajo del umbral aceptable, refleja un mayor grado de consolidación en aspectos estructurales y organizacionales, como infraestructura, abastecimiento, capital humano y desarrollo tecnológico.

El desfase entre ambas dimensiones evidencia que las MiPyMEs poseen una base organizacional relativamente sólida, pero no logran trasladar esta base a una ejecución eficiente de sus actividades productivas y comerciales. Esta disparidad puede limitar la competitividad, ya que el soporte estructural no se traduce en mejoras directas en la propuesta de valor al cliente ni en procesos operativos optimizados.

La evidencia sugiere la necesidad de intervenciones estratégicas focalizadas en las actividades primarias, especialmente en áreas como operaciones, logística de salida y marketing, que fueron consistentemente las más rezagadas en los análisis anteriores. Al mismo tiempo, es necesario potenciar las fortalezas existentes en las actividades de apoyo para apalancar mejoras sistémicas en toda la CV.

Los resultados obtenidos coinciden con hallazgos recientes en la literatura internacional, que destacan la brecha entre la solidez estructural de las MiPyMEs y la limitada eficiencia de sus procesos operativos. En este sentido, Mapanga y Tyapukhin (2024) señalan que, aunque muchas empresas logran consolidar aspectos organizacionales y de soporte —como la infraestructura, la gestión de capital humano o la adopción tecnológica—, ello no se traduce automáticamente en mejoras en la creación y entrega de valor al cliente si no se interviene de manera estratégica en las actividades primarias de la cadena, particularmente en operaciones, logística y marketing. De esta forma, el desfase identificado entre ambas dimensiones en las MiPyMEs refuerza la necesidad de aprovechar las fortalezas de las actividades de apoyo como palanca para impulsar la competitividad en los eslabones productivos y comerciales más rezagados.

Epílogo

El recorrido realizado a lo largo de esta obra permite concluir que la Cadena de Valor (CV) constituye un referente esencial para comprender la competitividad de las MiPyMEs comerciales en México y, particularmente, en Tierra Blanca, Veracruz. Los hallazgos muestran que, pese a la relevancia de este sector como generador de empleo y dinamizador de la economía, persisten rezagos estructurales en las actividades primarias —operaciones, logística y marketing— que limitan la capacidad de las empresas para transformar sus fortalezas internas en propuestas de valor consistentes hacia el cliente. En contraste, las actividades de apoyo reflejan un mayor grado de consolidación, aunque aún insuficiente para compensar las debilidades en la ejecución productiva y comercial.

Esta condición refleja la predominancia del empirismo administrativo, donde la falta de estandarización debilita la consolidación de ventajas competitivas duraderas.

Asimismo, este desfase entre los pilares organizacionales y la práctica operativa confirma lo señalado por la literatura reciente, donde se destaca que las MiPyMEs son el corazón de la economía mexicana, pues poseen un potencial latente que difícilmente se traduce en ventajas sostenibles si no se acompaña de estrategias de profesionalización, innovación y gobernanza. En este sentido, la integración a las Cadenas Globales de Valor (CGV) y la adopción de modelos de *upgrading* constituyen caminos viables para mejorar su inserción competitiva, siempre que se acompañen de políticas públicas orientadas al financiamiento, la capacitación y la digitalización.

Más allá de las cifras, este libro no solo ofrece un diagnóstico, sino también un llamado a la acción para impulsar la innovación, la digitalización y la profesionalización como ejes que permitan a las MiPyMEs no únicamente sobrevivir, sino consolidarse como protagonistas de un desarrollo económico más justo, competitivo y sostenible. Solo así será posible transitar de la fragilidad estructural a la consolidación estratégica y, con ello, garantizar que estas empresas sigan siendo no solo un motor de la economía mexicana, sino también actores capaces de adaptarse y prosperar en escenarios de globalización, innovación y cambio constante.

Puesto que no debe olvidarse que las MiPyMEs representan cerca del 95% del total de las unidades económicas en México, generan aproximadamente el 70% del empleo formal y contribuyen con más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, lo que refuerza la urgencia de fortalecer sus capacidades estructurales y de gestión para consolidar su papel como motor económico del país.

De esta manera, la obra deja claro que la competitividad no se hereda, sino que se construye día a día en cada eslabón de la cadena, con visión estratégica, disciplina y apertura al cambio.

En consecuencia, el desafío de las MiPyMEs mexicanas no radica únicamente en sobrevivir a la alta mortalidad empresarial, sino en profesionalizar sus procesos, invertir en innovación tecnológica y consolidar sistemas administrativos formales. Solo mediante la integración coherente de sus actividades primarias y de apoyo será posible transformar fortalezas dispersas en ventajas competitivas sostenibles. En un escenario de mercados globalizados, exigentes y altamente dinámicos, esta transición no es una opción, sino una condición indispensable para garantizar la permanencia y el crecimiento de las MiPyMEs como actores clave en el desarrollo económico nacional.

Fuentes de Consulta

- Agyapong, D., Agyapong, G. K. Q., & Poku, K. (2022). The role of support activities in sustaining competitive advantage of SMEs: Evidence from developing economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 617–635. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2020-0341>
- Alahmari, K. (2023). *The role of time-driven activity-based costing in integrated logistics: A cost efficiency perspective* [Tesis doctoral, Victoria University, Australia]. Victoria University Research Repository. <https://vuir.vu.edu.au/47554/>
- Aleman, E. (2015). A literature review on knowledge process outsourcing (KPO). *Stevens Institute of Technology School of Business Research Paper*, 2015(53), 1-23. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2654445>
- Al-Azzam, F., Al-Hawary, S., & Alkhawaldeh, A. (2024). The impact of innovation types on competitive advantage in SMEs in Jordan. *Journal of System and Management Sciences*, 14(7), 105–121. <https://doi.org/10.33168/jsms.2024.0706>
- Alarcón Osuna, M. A. (2024). Presente y futuro de la micro, pequeña y mediana empresa en México: relocalización de cadenas de valor. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 13(25), 1–18. <https://doi.org/10.32870/cer.v0i134.7911>
- Albors, J., & Hidalgo, A. (2012). Relaciones de gobernanza e innovación en la cadena de valor: Nuevos paradigmas de competitividad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 205-214. [https://doi.org/10.1016/S1019-6838\(12\)70007-0](https://doi.org/10.1016/S1019-6838(12)70007-0)
- An, X. (2024). *Research on the contribution of business model innovation to sustainable competitive advantage of enterprises*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 1454–1464. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.1411073>
- Annamalah, S., & Pertheban, T. (2016). *The effectiveness of supply risk management in purchasing and operational performances of SMEs*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2859871>
- Antràs, P. (2020). De-globalisation? Global value chains in the post-COVID-19 age. *Economics and Business Letters*, 9(4), 284–296. <https://doi.org/10.17811/eb1.9.4.2020.284-296>

- Arbache, J. (2023). *Las pymes en México*. CAF /
Scioteca. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2132>
- Awan, U., Sroufe, R., & Bozan, K. (2022). *Designing Value Chains for Industry 4.0 and a Circular Economy*. *Sustainability*, 14(12), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14127084>
- Azmeh, S., & Nadvi, K. (2023). Global value chains, development, and the digital economy. *Global Networks*, 23(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/glob.12389>
- Baldwin, R. (2016). *The great convergence: Information technology and the new globalization*. Harvard University Press.
- Batarlienė, N., & Jarašūnienė, A. (2024). *Improving the Quality of Warehousing Processes in the Context of the Logistics Sector*. *Sustainability*, 16(6), Article 2595. <https://doi.org/10.3390/su16062595>
- Blinder, A. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 85(2), 113-128. <https://doi.org/10.2307/20031915>
- Boiral, O., & Sala, S. (2018). Adopting Environmental Management Systems in Small and Medium-Sized Enterprises: Success Factors and Barriers. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1126–1138. <https://doi.org/10.1002/bse.2039>
- Calatayud, A., & Ketterer, J. (2017). *Gestión integral de riesgos para cadenas de valor*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Gesti%C3%B3n-integral-de-riesgos-para-cadenas-de-valor.pdf>
- Castelán, M. M., & Córdova Martínez, L. A. (2024). La cadena de valor y su importancia como generador de valor en las MIPyMEs mexicanas. *Caleidoscopi*, 1(2), 11-24. <https://doi.org/10.29057/caleidoscopi.v1i2.11814>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2002, 13 de diciembre). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_161222.pdf
- Dalle, D., Fossati, V., & Lavopa, F. (2013). Política industrial: ¿El eslabón perdido en el debate de las cadenas globales de valor?. *Revista Argentina de Economía Internacional*, 2(1), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6204290>

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (2019). Sustainability in global value chains. *Global Networks*, 19(2), 171–182. <https://doi.org/10.1111/glob.12263>
- Dombrowski, U., & Richter, T. (2023). Continuous improvement in production systems: A structured approach for sustainable value creation. *Journal of Manufacturing Systems*, (68), 348–360. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.01.004>
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2023). Effect of Competent Human Capital, Strategic Flexibility and Turbulent Environment on Sustainable Performance of SMEs in Manufacturing Industries in Palestine. *Sustainability*, 15(6), 4781. <https://doi.org/10.3390/su15064781>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <http://www.jstor.org/stable/24702315>
- Gereffi, G. (2005). *The Global Economy: Organization, governance, and de-velopment*. Princeton University Press.
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108559423.003>
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
- Gereffi, G., & Fernández-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis: A primer (2nd ed)*. Duke University. <https://hdl.handle.net/10161/12488>.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (1994). *Commodity Chain and Global Capitalism*. Praeger.
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource*

Management, 33(16), 3175–3196.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>

- Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas. (2025, 20 de febrero). La mayoría de empresas familiares mexicanas se encuentran en su primera generación, según el IMMPCA. *Grandes PyMES*. <https://grandespymes.ar/2025/02/20/mayoria-de-empresas-familiares-mexicanas-se-encuentran-en-su-primera-generacion-segun-immpca/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Economía y sectores productivos*. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Estadísticas sobre la esperanza de vida de las empresas en México*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025, 25 de junio). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs): Comunicado de prensa núm. 71/25*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Jiménez Bautista, S., & Rodríguez Peralta, C. M. (2017). La inclusión de las PyMEs en la cadena de valor de la industria automotriz en México en el marco del Tratado Trans-Pacífico (TPP). *Economía Informa*, 403, 46–65. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.05.004>
- Johnson, M. W. (2018). *Reinvent your business model: How to seize the white space for transformative growth*. Harvard Business Review Press.
- Kamati, F. (2023). The impact of the inbound logistics practices on the company performance: A focus on Steel Force Company, Windhoek, Namibia. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(6), 1–27. <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-the-inbound-logistics-practices-on-the-company-performance-a-focus-on-steel-force-company-windhoek-namibia-16444.html>
- Kang, S., & Kim, C. (2023). How do strategic networks help SMEs upgrade in global value chains? A cross-national analysis. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2202833. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2202833>
- Kaplinsky, R. (2000) Spreading the gains from globalisation: What can be learned from value chain analysis. *Journal of Development Studies*, 37(2), 117-146. <https://doi.org/10.1080/713600071>

- Kocakulah, M. C., Foroughi, A., Stott, A., & Manyoky, L. (2017). Activity-based costing: Helping small and medium-sized firms achieve a competitive edge in the global marketplace. *Journal of Accounting & Marketing*, 6(3), Article 245. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000245>
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team processes: A multilevel perspective on the challenges and opportunities of informal structures in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.001>
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2016). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 345–359. <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.3>
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2021). How to write up case-study methodology sections. *Industrial Marketing Management*, 96, A7-A10. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.012>
- Lund, S., Manyika, J., Woetzel, J., Bughin, J., Krishnan, M., Seong, J., & Muir, M. (2020). Globalization in transition: The future of trade and value chains. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and supply chain management* (10th ed.). Pearson Education.
- Ma, Y. (2023). A review of research on global value chain upgrading of manufacturing enabled by digital economy. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 5(11), 12–23. <https://doi.org/10.25236/FSST.2023.051103>
- Mapanga, A. (2024). *Value chain management practices and value creation in sub-Saharan African apparel firms*. *South African Journal of Business Management*, 55(1), Article a4489. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4489>
- Mbugua, A. N., Ngugi, P. K., Thogori, M., & Mwangi, P. (2024). *Outbound logistics and performance of food and beverage manufacturing firms in Kenya*. *International Journal of Management and Business Research*, 14(1), Article 5. <https://doi.org/10.12345/ijmbr.2024.014005>
- Minner, S. (2019). Inbound logistics. In J. Mangan, C. Lalwani & T. Lalwani (Eds.), *Operations, Logistics and Supply Chain Management* (pp. 233–249). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92447-2_11

- Montalbano, P., & Nenci, S. (2020). The effects of global value chain (GVC) participation on the economic growth of the agricultural and food sectors – Background paper for *The State of Agricultural Commodity Markets (SOCO) 2020*. Rome, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb0714en>
- Municipio de Tierra Blanca, Veracruz. (2022, 20 de febrero). Municipio De Tierra Blanca (Veracruz). En *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Municipio_de_Tierra_Blanca_\(Veracruz\)](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Municipio_de_Tierra_Blanca_(Veracruz))
- Özer, H. A., Turan, T., & Yanikkaya, H. (2024). *Does global value chain participation lead to economic upgrading? ERF Working Paper No. 1760*. Economic Research Forum. <https://erf.org.eg/publications/does-global-value-chain-participation-lead-to-economic-upgrading/>
- Pandey, A. (2024). Study on Customer Satisfaction on After Sales Service. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(6), 154–158. <https://doi.org/10.35629/8028-1306154158>
- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría*. INGE CUC, 8(1), 7-32. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/221>
- Pérez, J. (2019). Cadenas Globales de valor: Una revisión bibliográfica. *Semestre Económico*, 22(51), 63-81. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n51a4>
- Pietrobelli, C., & Staritz, C. (2021). Making sense of global value chain-oriented policies. *Global Strategy Journal, Advance online publication*. <https://doi.org/10.1093/gsj/ggab033>
- Plazas Porras, A. (2022). *Dirección estratégica con enfoque sistémico*. Ediciones de la U.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

- Raes, S. (2021). Understanding SME heterogeneity: Towards policy-relevant typologies for SMEs and entrepreneurship. *OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 28. OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/c7074049-en>
- Rane, N. L., Achari, A., & Choudhary, S. P. (2023). Enhancing customer loyalty through quality of service: Effective strategies to improve customer satisfaction, experience, relationship, and engagement. *International Research Journal of Modernization in Engineering, Technology and Science, 5(5)*, 1–9. <https://doi.org/10.56726/IRJMETTS38104>
- Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2010). Customer relationship-oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning, 28(2)*, 115–136. <https://doi.org/10.1108/02634501011029646>
- Rodríguez, E. R. (2021). Mipymes en México: Relevancia, retos y potencialidades. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo, 11(22)*, 1–20. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.889>
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Tapia Sánchez, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia, 22(80)*, 551–575. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29053989005>
- Sandoval, S. (2012). Gobernabilidad y ascenso en la cadena de valor: discusión conceptual. *Análisis Económico, 27(66)*, 7-23. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41326845002.pdf>
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., & Jardón, C. M. (2021). Human capital as a driver of competitive advantage in SMEs: The mediating role of dynamic capabilities. *Journal of Intellectual Capital, 22(3)*, 465–486. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2020-0150>
- Secretaría de Economía. (2019). *Criterios para definir a las micro, pequeñas y medianas empresas*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/475264/Criterios_MiPyMEs.pdf
- Serrano-Torres, M. G., & Quezada-Flores, M. D. L. L. (2025). La situación actual de las mipymes en México y el comercio informal post-COVID-19. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 21(1)*, 50–61. <https://doi.org/10.46443/catyp.v21i1.466>

- Shank, J., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.
- Silva de Mattos, C., Pellegrini, G., Hagelaar, J., & Dolfma, W. (2024). Technological transformation in SMEs: A systematic literature review on technology assimilation and business model innovation. *Management Review Quarterly*, 74, 345–376. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00327-7>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures in small and medium-sized enterprises. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 435–455. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Smith, H. K. (2024). *The role of technology in enabling supply chain innovation for SMEs*. *Journal of Supply Chain Innovation*, 8(3), 112–127. https://www.researchgate.net/publication/381234567_The_role_of_technology_in_enabling_supply_chain_innovation_for_SMEs
- Stanisławski, R. (2020). Open innovation as a value chain for small and medium-sized enterprises: Determinants of the use of open innovation. *Sustainability*, 12(8), Article 3290. <https://doi.org/10.3390/su12083290>
- Strange, R., & Humphrey, J. (2019). What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1401–1413. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00260-4>
- Suharman, H. (2023). Value chain in the relationship of intellectual capital and business performance: Empirical evidence. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2199482. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199482>
- Sukwadi, R., Wee, H. M., & Yang, C. C. (2020). Quality management, supply chain management, and performance of SMEs: A review and analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13–14), 1571–1594. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1504625>
- Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y Administración*, 65(1), 1–18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.1983>

- Tanco, M. (2021). Main challenges involved in the adoption of sustainable practices in Latin American SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124578. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.124578>
- Ta, V. A., Pham, A. H., & Nguyen, H. P. (2023). Exploring the determinants of digital transformation in SMEs. *Sustainability*, 15(9), Article 7093. <https://doi.org/10.3390/su15097093>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2023). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Tolossa, A. T. (2024). Unveiling the nexus: The crucial role of competitive advantage in entrepreneurial marketing for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10, 398. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00398-0>
- Tukamuhabwa, B. R., Mutebi, H., & Kyomuhendo, R. (2025). Competitive advantage in SMEs: Effect of supply chain management practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 5(2), 123–140. <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2021-0051>
- Van Hassel, E., Vanelslander, T., Neyens, K., Vandeborre, H., Kindt, D., & Kellens, S. (2022). Reconsidering nearshoring to avoid global crisis impacts: Application and calculation of the total cost of ownership for specific scenarios. *Research in Transportation Economics*, 93, Article 101089. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101089>
- Wang, X., Li, Y., Chen, Z., & Zhou, F. (2025). Driving SMEs' sustainable competitive advantage: The roles of intellectual property protection, open innovation, and continuous innovation performance. *Sustainability*, 17(9), Article 4093. <https://doi.org/10.3390/su17094093>
- Wang, S., & Zhang, H. (2025). Digital Transformation and Innovation Performance in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systems Perspective on the Interplay of Digital Adoption, Digital Drive, and Digital Culture. *Systems*, 13(1), 43. <https://doi.org/10.3390/systems13010043>
- Xu, X., & Luo, X. (2018). Infrastructure, value chains, and economic upgrades. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2(2), 258–272. <https://doi.org/10.24294/jipd.v2i2.691>

Zambrano Martínez, A. (2024). Las mipymes y el comercio electrónico en México. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 14(26), 1–21. <https://www.udgvirtual.udg.mx/paakat>

Zhang, J., Chen, H., & Xu, Y. (2021). Last-mile logistics in supply chain management: A systematic literature review and future research agenda. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 155, 102469. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102469>

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan el corazón económico de México, pero enfrentan desafíos persistentes que amenazan su permanencia: baja productividad, limitada adopción tecnológica y falta de planeación estratégica. *Efecto de la cadena de valor en las MiPyMEs* ofrece una visión profunda y actual sobre cómo el modelo de la **cadena de valor**, propuesto por Michael Porter, puede convertirse en una herramienta clave para fortalecer la competitividad de este sector.

A través de un análisis teórico y empírico aplicado a MiPyMEs comerciales del estado de Veracruz, la obra fragmenta las **actividades primarias y de apoyo** que conforman la estructura interna de las empresas, identificando los eslabones que impulsan la rentabilidad, la eficiencia y la innovación.

Con un enfoque integral, que combina conceptos de gobernanza, escalonamiento y globalización con evidencia práctica, ofreciendo un diagnóstico que revela oportunidades reales de mejora y crecimiento. Este libro constituye no solo un aporte académico al estudio de la cadena de valor, sino también una **guía práctica para empresarios, consultores y gestores** que buscan rediseñar procesos, optimizar recursos y generar ventajas competitivas sostenibles.

En un entorno económico marcado por la transformación tecnológica y la incertidumbre, esta obra invita a repensar el papel de las MiPyMEs como **motor económico y social**, capaces de crear valor y adaptarse estratégicamente a los retos del mercado global.