

**DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL
COMERCIO DE LAS MISCELÁNEAS FRENTE A LAS CADENAS DE
SÚPER. UN ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
Y COMERCIALES EN PUEBLA, MÉXICO**

**DETERMINANTS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL
NEIGHBORHOOD GROCERY RETAILERS VIS-À-VIS
SUPERMARKET CHAINS: AN ANALYSIS OF MANAGERIAL AND
COMMERCIAL STRATEGIES IN PUEBLA, MEXICO**

Vallejo Peñafort Johanna

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

<https://orcid.org/0009-0009-1406-1430>

jvallejopenafort@gmail.com

Acle Mena Ramón Sebastián

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

<https://orcid.org/0000-0002-7313-3723>

raclemx@yahoo.com.mx

DOI: <https://doi.org/10.61273/neyart.v4i1.202>

| Recibido: 25/02/2026 | Aceptado: 21/04/2026 | Publicado: 20/05/2026

Esta obra está bajo
una licencia internacional
Creative Commons Atribución 4.0.



Resumen-- El crecimiento acelerado de las cadenas de minisúper en México ha desplazado drásticamente a las misceláneas tradicionales, evidenciando un vacío de conocimiento sobre cómo estas microempresas pueden generar ventajas competitivas sostenibles mediante la gestión estratégica interna ante competidores de gran escala. El presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre las estrategias administrativas y comerciales y la generación de ventaja competitiva en las misceláneas de la ciudad de Puebla para identificar factores de resiliencia empresarial. Para ello, se empleó un diseño cuantitativo de alcance correlacional-causal, aplicando cuestionarios estructurados a propietarios en la Junta Auxiliar de San Baltazar Campeche. Los datos fueron procesados mediante el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación (r^2) para medir la intensidad y dirección de las variables. Los hallazgos revelan que las estrategias administrativas poseen la vinculación más sólida con la competitividad ($r = 0.4029$; $r^2 = 0.2642$), destacando la función de dirección ($r = 0.3640$) como el factor de mayor capacidad explicativa. En el ámbito comercial, el branding ($r = 0.3482$) y la diferenciación ($r = 0.3455$) mostraron una influencia positiva moderada, mientras que el liderazgo en costos resultó ser el factor menos determinante ($r = 0.0608$). Se concluye que la competitividad del comercio minorista tradicional no reside en la competencia por precios, sino en la profesionalización de la gestión administrativa y la creación de valor mediante una identidad de marca reconocida. Estos resultados ofrecen una base empírica para el diseño de programas de fortalecimiento para microempresas comerciales, sugiriendo que la diferenciación y la dirección estratégica son los ejes clave para su supervivencia en mercados globalizados.

Palabras clave-- administración de empresas, comercio minorista, comercialización, pequeña empresa, ventaja competitiva.

Abstract-- The accelerated expansion of convenience store chains in Mexico has significantly displaced traditional neighborhood grocery retailers (misceláneas), revealing a critical knowledge gap regarding how these microenterprises can develop sustainable competitive advantages through internal strategic management when facing large-scale competitors. This study aimed to determine the relationship between administrative and commercial strategies and the generation of competitive advantage among neighborhood grocery stores in the city of Puebla, Mexico, in order to identify key drivers of business resilience. and differentiation ($r = 0.3455$) showed a moderate positive influence, whereas cost leadership emerged as the least determinant factor ($r = 0.0608$). It is concluded that the competitiveness of traditional retail does not primarily depend on price competition, but rather on the professionalization of administrative management and value creation through a clearly defined and recognizable brand identity.

These results provide an empirical basis for the design of strengthening programs targeted at commercial microenterprises, suggesting that strategic direction and differentiation constitute the central pillars for their survival in increasingly globalized markets. It is concluded that the competitiveness of traditional retail does not primarily depend on price competition, but rather on the professionalization of administrative management and value creation through a clearly defined and recognizable brand identity. These results provide an empirical basis for the design of strengthening programs targeted at commercial microenterprises, suggesting that strategic direction and differentiation constitute the central pillars for their survival in increasingly globalized markets.

Keywords-- retail trade, business administration, commercialization, small enterprises, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El comercio minorista tradicional en México enfrenta una transformación estructural derivada de la expansión acelerada de cadenas de conveniencia y minisúper, fenómeno que ha reducido la participación de mercado de las misceláneas y ha intensificado la competencia en entornos urbanos como Puebla. A pesar de su relevancia económica y social como unidades de autoempleo y cohesión comunitaria, persiste un vacío teórico-empírico respecto a los factores internos que permiten a estas microempresas sostener ventajas competitivas frente a competidores de mayor escala.

La literatura sobre competitividad y ventaja competitiva ha enfatizado la importancia de la gestión estratégica, la diferenciación y la generación de valor como fuentes de desempeño superior; sin embargo, estos enfoques han sido aplicados predominantemente a medianas y grandes empresas, dejando limitada evidencia en el contexto del comercio minorista tradicional. En particular, resulta necesario analizar cómo las estrategias administrativas basadas en el proceso de planeación, organización, dirección y control y las estrategias comerciales, orientadas al posicionamiento, diferenciación y creación de marca, inciden en la competitividad de las misceláneas.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación entre las estrategias administrativas y comerciales y la generación de ventaja competitiva en las misceláneas de la ciudad de

Puebla, México, a fin de identificar los factores estratégicos que explican su resiliencia empresarial. La contribución del artículo radica en aportar evidencia empírica desde el nivel microempresarial, integrando los enfoques de administración y marketing estratégico en el análisis de la competitividad del comercio tradicional, y ofreciendo insumos para el diseño de políticas y programas de fortalecimiento orientados a este sector.

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad apremiante de abordar la transformación estructural que enfrenta el comercio minorista tradicional en México, donde la expansión acelerada de cadenas de conveniencia y minisúper ha desplazado drásticamente a las misceláneas, comprometiendo su permanencia en el mercado. A pesar de que estas microempresas son unidades fundamentales de autoempleo y cohesión comunitaria, existe un vacío teórico-empírico significativo, ya que la literatura sobre ventaja competitiva se ha concentrado predominantemente en medianas y grandes empresas, omitiendo las particularidades de los negocios a pequeña escala.

Desde una perspectiva teórica, este estudio resulta pertinente al integrar los enfoques de administración y marketing estratégico en el análisis de la competitividad del comercio tradicional, validando cómo procesos internos de dirección y la creación de valor mediante branding y diferenciación inciden en la resiliencia empresarial.

En términos prácticos y sociales, esta investigación proporciona evidencia empírica crucial a nivel microempresarial. Los hallazgos ofrecen insumos valiosos para el diseño de programas de fortalecimiento y políticas públicas orientadas a este sector, sugiriendo que la profesionalización de la gestión administrativa y la estrategia de diferenciación son ejes clave para la supervivencia de las misceláneas frente a mercados globalizados. Por lo tanto, el estudio no solo contribuye al acervo académico, sino que constituye una herramienta de apoyo para el desarrollo y sostenibilidad de los micronegocios familiares en entornos urbanos competitivos.

Literatura

Comercio

El comercio es una actividad económica fundamental que facilita el intercambio de bienes y servicios, promoviendo la eficiencia y la competitividad en los mercados (Martínez-Prats, (2023), La Fuente, (2012). Desde una perspectiva jurídica, se regula a través del derecho mercantil, encargado de normar los actos de intermediación Barrera, (2000).

Estas estrategias requieren una adecuada alineación con los objetivos organizacionales y el entorno competitivo, siendo fundamentales para la sostenibilidad empresarial (Jerez et al., (2024)). En conjunto, permiten a las empresas comprender mejor al consumidor y construir ventajas competitivas sostenibles.

Competitividad

La competitividad es un concepto multidimensional que implica la capacidad de las empresas para ofrecer bienes y servicios superiores frente a sus competidores (Tyson, (1992); Cabana et al., (2023)). Se relaciona tanto con la rivalidad en el mercado como con las capacidades internas de las organizaciones (Real Academia Española, 2023).

Diversos autores destacan que la competitividad se sustenta en la ventaja competitiva, derivada de la calidad, eficiencia y estrategias organizacionales (Romo et al., (2005); Bernal et al., (2019)). Esta ventaja depende de la capacidad de generar valor, innovar y adaptarse al entorno (Ramírez et al., (2023); Trillo et al., (2022)).

Desde la perspectiva de Porter (2008), la competitividad se basa en el valor generado para el cliente y en el uso eficiente de los recursos, apoyándose en herramientas como las estrategias genéricas, la cadena de valor y las cinco fuerzas. Asimismo, la innovación y la tecnología son factores clave para sostener ventajas competitivas en el tiempo (Fuentes et al., (2003); Ordoñez et al., (2024)).

En síntesis, la competitividad empresarial depende de la integración de capacidades internas, estrategias organizacionales y adaptación al entorno, permitiendo a las empresas posicionarse y mantenerse en mercados dinámicos.

MARCO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo–cualitativo) con un diseño descriptivo, correlacional y transversal, orientado a analizar la relación entre las estrategias administrativas y comerciales y la competitividad de microempresas del comercio minorista. La unidad de análisis estuvo conformada por tienditas o micronegocios familiares ubicados en la Junta Auxiliar de San Baltazar Campeche, Puebla.

La población de estudio fue de 575 establecimientos, de los cuales se obtuvo una muestra de 231 propietarios, determinada con un nivel de confianza del 95%. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, integrado por 28 ítems distribuidos en dos secciones: datos sociodemográficos y variables relacionadas con estrategias comerciales, administrativas y competitividad.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante estadística descriptiva y correlacional, utilizando SPSS y Excel. La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.814, lo que indica una adecuada consistencia interna.

Para la construcción del instrumento de medición se realizó la operacionalización de variables, descomponiéndolas en dimensiones e indicadores medibles. Este proceso se apoyó en diversos modelos teóricos, entre ellos: el modelo de desarrollo de estrategias comerciales, las tres estrategias genéricas de Porter, el modelo de gestión de procesos administrativos y el Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas. A partir de estos enfoques se elaboró un modelo híbrido que integra estrategias administrativas y comerciales con la variable de competitividad.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El apartado de resultados presenta, en primer lugar, el análisis descriptivo de las variables sociodemográficas de la muestra, con el objetivo de caracterizar el perfil de los participantes incluidos en el estudio. Para ello, se calcularon porcentajes que permiten describir aspectos relevantes como la edad, el género, el estado civil, el nivel educativo, el tipo de establecimiento y otras características relacionadas con la actividad comercial de los encuestados. Este análisis descriptivo proporciona un contexto adecuado para la interpretación de los resultados posteriores y permite comprender las particularidades de la población analizada.

Secundariamente, se realizó un análisis inferencial con el propósito de examinar la relación existente entre las variables consideradas en el modelo de investigación. En este sentido, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, una técnica estadística ampliamente utilizada para evaluar la intensidad y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. De manera complementaria, se calcularon el coeficiente de determinación (r^2) y un modelo de regresión lineal simple, con el fin de estimar la capacidad explicativa de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Primer nivel Análisis descriptivo de los resultados sociodemográficos

Los resultados sociodemográficos permiten identificar las principales características de los propietarios de las misceláneas y tienditas encuestadas. En relación con la edad, se observa que el 31.60% de los participantes se encuentra en el rango de 46 a 55 años, mientras que el 31.17% corresponde a personas mayores de 55 años, lo que indica que más del 60% de los propietarios pertenece a grupos de mayor edad, lo cual sugiere una amplia experiencia en la actividad comercial. En menor proporción se encuentran los

grupos de 36 a 45 años (17.75%), 25 a 35 años (12.55%) y menos de 25 años (6.93%), evidenciando una participación reducida de jóvenes en la gestión de este tipo de establecimientos.

Respecto al género, se observa una distribución relativamente equilibrada entre los propietarios, ya que el 52.81% corresponde a hombres y el 47.19% a mujeres. Este resultado refleja que la administración de las tienditas y misceláneas se desarrolla con una participación significativa de ambos géneros dentro del comercio minorista.

En cuanto al estado civil, la mayoría de los encuestados se encuentra casado (73.16%), mientras que el 26.84% es soltero, lo que sugiere que estos negocios suelen formar parte de la economía familiar y representan una actividad económica que contribuye al sostenimiento del hogar.

Con relación a las horas laborales, se identificó que el 47.19% de los propietarios trabaja más de 10 horas diarias, mientras que otro 47.19% dedica entre 6 y 10 horas al negocio, y únicamente el 5.63% trabaja entre 1 y 5 horas. Estos resultados reflejan que la operación de este tipo de negocios requiere largas jornadas de trabajo, lo que evidencia el alto nivel de dedicación por parte de los propietarios.

En lo referente al nivel de estudios, se observa que el 47.19% de los propietarios cuenta con bachillerato, seguido del 37.23% con secundaria, el 8.66% con licenciatura y el 6.93% con primaria. Esto indica que la mayoría posee un nivel educativo medio, lo cual puede influir en la forma en que administran sus negocios y aplican estrategias comerciales y administrativas.

Respecto a los años de funcionamiento del negocio, el 42.86% de las tiendas tiene entre 10 y 15 años de operación, el 27.71% cuenta con más de 20 años, el 21.21% tiene entre 5 y 10 años, y el 8.23% tiene entre 1 y 5 años. Estos datos evidencian que una parte importante de estos establecimientos cuenta con una trayectoria consolidada en su comunidad, lo que puede favorecer la permanencia y fidelidad de los clientes.

En relación con el tipo de tienda, el 49.78% corresponde a misceláneas, el 35.50% a tienditas y el 14.72% a minisúper, lo que confirma que el comercio minorista de la zona analizada se encuentra dominado principalmente por pequeños establecimientos tradicionales.

En cuanto a la percepción sobre los ingresos de la tienda, el 91.77% de los encuestados señaló que los ingresos de su negocio no les permiten vivir de manera decorosa, mientras que solo el 8.23% considera que sí lo permiten, lo que refleja las limitaciones económicas que enfrentan muchos micronegocios del sector comercio.

Finalmente, respecto a si la tienda representa la fuente principal de ingresos del hogar, el 62.34% de los propietarios indicó que su negocio es dependiente del ingreso familiar, mientras que el 37.66% señaló que es independiente. Este resultado sugiere que, para una gran parte de los encuestados, la tienda constituye una actividad económica fundamental para el sustento familiar y la estabilidad del hogar.

Segundo nivel Análisis estadístico: coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de determinación y regresión lineal

En primer lugar, el coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue $r = 0.484$, lo que indica la existencia de una correlación positiva moderada entre las estrategias comerciales y administrativas y la competitividad. Esto significa que, en general, cuando aumenta el nivel de aplicación de estas estrategias dentro de la organización, la competitividad también tiende a incrementarse. La relación es directa, por lo que ambas variables se mueven en el mismo sentido.

En segundo lugar, el coeficiente de determinación ($r^2 = 0.235$) muestra que aproximadamente el 23.5 % de la variación en la competitividad puede explicarse por las estrategias comerciales y administrativas consideradas en el modelo. Esto implica que, aunque estas estrategias influyen en la competitividad, existen otros factores adicionales como condiciones del mercado, recursos organizacionales o capacidades internas que también pueden incidir en el nivel competitivo de la organización.

Por otra parte, el análisis de regresión lineal permitió estimar la ecuación del modelo:

$$Y = 1.636 + 0.561X$$

Donde Y representa la competitividad y X el nivel de implementación de estrategias comerciales y administrativas. El coeficiente de la pendiente (0.561) indica que por cada unidad de incremento en la aplicación de estrategias, la competitividad aumenta en promedio 0.561 unidades. Esto confirma la relación positiva entre las variables y sugiere que el fortalecimiento de las estrategias comerciales y administrativas puede contribuir a mejorar el nivel competitivo de la organización.

En conjunto, los resultados evidencian que existe una relación estadística positiva entre las estrategias empresariales analizadas y la competitividad, aunque con una capacidad explicativa moderada, lo que sugiere la conveniencia de considerar otras variables complementarias para comprender de manera más integral los factores que influyen en la competitividad organizacional. Ver tabla 1.

Tabla 1. Interpretación de resultados.

Variables analizadas	Resultado estadístico	Interpretación
Estrategias comerciales y administrativas – Competitividad	Coefficiente de correlación de Pearson ($r = 0.484$)	Existe una correlación positiva moderada entre las estrategias comerciales y administrativas y la competitividad. Esto indica que cuando aumenta la implementación de estas estrategias, la competitividad también tiende a incrementarse.
Estrategias comerciales y administrativas – Competitividad	Coefficiente de determinación ($R^2 = 0.235$)	Aproximadamente el 23.5 % de la variación en la competitividad puede explicarse por las estrategias comerciales y administrativas incluidas en el modelo. El resto de la variación puede deberse a otros factores organizacionales o del entorno.
Estrategias comerciales y administrativas – Competitividad	Regresión lineal: $Y = 1.636 + 0.561X$	El modelo indica que por cada unidad de incremento en la aplicación de estrategias comerciales y administrativas, la competitividad aumenta en promedio 0.561 unidades, lo que confirma una relación positiva entre ambas variables.

Fuente. *Elaboración propia.*

Los resultados muestran que existe una relación positiva entre las estrategias comerciales y administrativas y la competitividad organizacional. El coeficiente de correlación evidencia una asociación moderada entre las variables, mientras que el coeficiente de determinación indica que dichas estrategias explican una parte relevante, aunque no total, del nivel de competitividad. Asimismo, el modelo de regresión lineal confirma que un mayor desarrollo e implementación de estrategias comerciales y administrativas se relaciona con un incremento en la competitividad, lo cual resalta la importancia de estas prácticas para fortalecer el desempeño competitivo de las organizaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten confirmar la existencia de una relación positiva entre las estrategias comerciales y administrativas y la ventaja competitiva de las misceláneas en el municipio de Puebla, lo cual es consistente con los fundamentos teóricos planteados en la investigación.

En primer lugar, se encontró que las estrategias comerciales presentan una correlación positiva moderada ($r = 0.3767$), lo que indica que influyen significativamente en la ventaja competitiva. Este hallazgo coincide con lo establecido por Medeiros et al. (2019), quienes señalan que la competitividad empresarial depende de la capacidad de las organizaciones para adaptar sus estrategias comerciales al entorno competitivo. En este sentido, los resultados empíricos confirman que, en el contexto de las misceláneas, la implementación de estrategias comerciales efectivas contribuye al posicionamiento en el mercado.

Asimismo, el papel del branding ($r = 0.3482$) como una de las variables con mayor impacto respalda lo propuesto por Fuentes et al. (2016), quienes sostienen que la generación de valor agregado es un elemento clave para la competitividad. La identidad de marca y la percepción del consumidor se configuran como mecanismos de diferenciación que fortalecen la posición de las misceláneas frente a los mini súper, lo cual evidencia que no solo el precio, sino el valor percibido, es determinante en la competencia.

En relación con la diferenciación ($r = 0.3455$), los resultados confirman directamente los postulados de Michael Porter (1980), quien establece que las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva mediante estrategias diferenciadas que les permitan ofrecer atributos únicos en el mercado. En este estudio, la diferenciación se posiciona como una de las variables más relevantes, lo que indica que las misceláneas pueden competir eficazmente no necesariamente por costos, sino por atributos distintivos en su oferta.

Por el contrario, el liderazgo en costos presentó una correlación muy baja ($r = 0.0608$), lo cual contrasta parcialmente con el modelo teórico de Porter, donde esta estrategia es considerada una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, este resultado sugiere que, en el contexto específico de las misceláneas en Puebla, competir por precio no es una estrategia efectiva frente a los mini súper, probablemente debido a las economías de escala que estas grandes cadenas poseen.

En cuanto a las estrategias administrativas, los resultados muestran la relación más fuerte con la ventaja competitiva ($r = 0.4029$), lo cual coincide con lo planteado por Robbins et al. (2000) y Stoner et al. (1996), quienes destacan que la correcta aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Esto implica que una gestión eficiente de los recursos internos es un factor determinante para mejorar la competitividad.

Particularmente, la dirección ($r = 0.3640$) destaca como una de las variables más influyentes, lo cual es congruente con Koontz (1999), quien señala que la dirección implica guiar, motivar y supervisar al personal para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los resultados evidencian que

el liderazgo y la toma de decisiones impactan directamente en el desempeño competitivo de las misceláneas.

Por otro lado, la planeación ($r = 0.2991$) muestra una relación positiva, lo que coincide con Reyes Ponce (1999), quien establece que la planeación permite definir objetivos y estrategias que orientan el rumbo de la organización. Aunque su correlación es menor en comparación con la dirección, sigue siendo un elemento clave en la construcción de ventaja competitiva.

En contraste, las variables de organización y control presentan correlaciones débiles, lo cual sugiere que, aunque forman parte del proceso administrativo, su impacto individual es menor. No obstante, esto no contradice la teoría, ya que, como señalan Robbins et al. (2000), estas funciones adquieren mayor relevancia cuando se integran de manera sistémica dentro del proceso administrativo.

Finalmente, los resultados generales también coinciden con la definición de competitividad propuesta por Mathews (2009), quien indica que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener ventajas que le permitan mejorar su posición en el entorno. En este sentido, el estudio demuestra que dicha capacidad depende tanto de factores internos (estrategias administrativas) como externos (estrategias comerciales), validando así el enfoque teórico integral planteado en la investigación.

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir de manera clara que sí se cumple el objetivo general y se comprueba la hipótesis planteada, al demostrarse la existencia de una relación positiva y directa entre las estrategias administrativas y comerciales y la ventaja competitiva de las misceláneas en la ciudad de Puebla.

En efecto, el análisis estadístico evidenció que ambas variables independientes influyen de manera significativa en la variable dependiente, destacando particularmente las estrategias administrativas, las cuales presentaron la mayor correlación ($r = 0.4029$) y capacidad explicativa ($R^2 = 0.2642$). Este resultado confirma que una gestión eficiente basada en la planeación, dirección, organización y control constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento competitivo, en concordancia con lo planteado por Robbins et al. (2000), Stoner et al. (1996) y Koontz (1999), quienes establecen que el adecuado desarrollo del proceso administrativo permite el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las estrategias comerciales también mostraron una influencia significativa ($r = 0.3767$), particularmente en variables como el branding y la diferenciación, lo que confirma que la creación de valor percibido y la generación de atributos distintivos son factores clave para competir en el mercado. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Michael Porter (1980), quien señala que la ventaja competitiva

se sustenta en la capacidad de las empresas para diferenciarse o generar valor superior frente a sus competidores.

Por otra parte, aunque todas las hipótesis específicas fueron aceptadas, se identificó que no todas las variables tienen el mismo peso explicativo, destacando que el liderazgo en costos presenta una influencia mínima, lo cual sugiere que, en el contexto de las misceláneas, competir únicamente por precio no representa una estrategia efectiva, a diferencia de lo que plantea parcialmente la teoría clásica.

En síntesis, los hallazgos empíricos confirman que la competitividad de las misceláneas no depende de un solo factor, sino de la integración de estrategias administrativas sólidas y estrategias comerciales orientadas a la diferenciación y generación de valor, validando así el enfoque teórico de la investigación y aportando evidencia relevante para el sector comercial.

CONCLUSIONES

Los hallazgos del presente estudio confirman que las estrategias administrativas y comerciales influyen de manera positiva y significativa en la generación de ventaja competitiva en las misceláneas del municipio de Puebla, cumpliéndose así el objetivo general y comprobándose la hipótesis de investigación. En términos comparativos, las estrategias administrativas mostraron la mayor capacidad explicativa de la ventaja competitiva ($r^2 = 0.2642$), lo que evidencia que la gestión interna constituye el principal determinante del desempeño competitivo. Este resultado es consistente con lo planteado por Robbins et al. (2000), Stoner et al. (1996) y Koontz (1999), quienes sostienen que la adecuada ejecución del proceso administrativo particularmente la dirección y la planeación, permite optimizar recursos y alinear las acciones organizacionales con los objetivos estratégicos.

Por su parte, las estrategias comerciales también presentan una contribución significativa ($r^2 = 0.1419$), destacando variables como el branding y la diferenciación, las cuales evidencian una mayor incidencia en la competitividad. Estos resultados respaldan el enfoque de Michael Porter (1980), quien plantea que la ventaja competitiva se construye a partir de la diferenciación y la generación de valor percibido por el cliente, más allá de la competencia basada exclusivamente en precios.

En contraste, el liderazgo en costos mostró una influencia marginal, lo que sugiere una limitación contextual del modelo clásico de Porter en el ámbito de las misceláneas, donde las economías de escala de los minisúper reducen la viabilidad de competir mediante precios bajos. Este hallazgo aporta evidencia empírica que matiza la aplicabilidad de las estrategias genéricas en microempresas del sector comercial.

Adicionalmente, aunque todas las variables analizadas presentan relaciones positivas, su capacidad explicativa individual es limitada, lo que indica que la ventaja competitiva no depende de factores aislados, sino de la articulación estratégica de múltiples dimensiones administrativas y comerciales, en concordancia con lo propuesto por Mathews (2009) y Medeiros et al. (2019), quienes destacan el carácter sistémico de la competitividad organizacional.

En síntesis, el estudio aporta evidencia de que la competitividad de las misceláneas en contextos locales se sustenta principalmente en la gestión administrativa eficiente y en estrategias comerciales orientadas a la diferenciación y creación de valor, más que en la reducción de costos, lo que representa una contribución relevante para la literatura sobre MiPymes en economías emergentes.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio aporta evidencia empírica relevante sobre los determinantes de la ventaja competitiva en las misceláneas; sin embargo, es importante reconocer ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados.

En primer lugar, la investigación se desarrolló bajo un diseño transversal, lo que impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables analizadas. Si bien se identificaron asociaciones significativas entre las estrategias administrativas y comerciales y la competitividad, estas relaciones se limitan a un momento específico en el tiempo, por lo que no permiten observar la evolución de los efectos estratégicos en el largo plazo.

En segundo lugar, el estudio se circunscribe a una zona geográfica específica, la Junta Auxiliar de San Baltazar Campeche en Puebla, lo que puede restringir la generalización de los resultados a otros contextos regionales o nacionales con dinámicas comerciales distintas. Las características socioeconómicas, culturales y competitivas propias del entorno analizado pueden influir en la forma en que las estrategias impactan en la competitividad.

Asimismo, aunque el modelo explica una proporción relevante de la variabilidad de la competitividad ($r^2 = 0.235$), existe un porcentaje considerable no explicado, lo que sugiere la presencia de otros factores no incluidos en el estudio, tales como la innovación, el uso de tecnologías digitales, la gestión financiera, el capital social o las condiciones del entorno competitivo.

Otra limitación radica en el uso de un instrumento basado en percepción, lo que puede introducir sesgos subjetivos en las respuestas de los participantes, particularmente en variables relacionadas con la autoevaluación de prácticas administrativas y comerciales.

A partir de estas limitaciones, se proponen diversas líneas para futuras investigaciones. En primer lugar, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de la competitividad en el tiempo y evaluar el impacto sostenido de las estrategias implementadas. En segundo lugar, resulta pertinente ampliar el análisis a otros contextos geográficos y sectores comerciales, con el fin de comparar resultados y fortalecer la validez externa de los hallazgos.

De igual forma, futuras investigaciones podrían incorporar nuevas variables explicativas, como la digitalización, el comercio electrónico, la innovación organizacional y el uso de tecnologías de la información, considerando su creciente relevancia en la competitividad empresarial. También se sugiere explorar enfoques metodológicos mixtos con mayor profundidad cualitativa, que permitan comprender las dinámicas internas de las microempresas y los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, se considera pertinente analizar el impacto de políticas públicas y programas de apoyo dirigidos a las microempresas comerciales, con el propósito de evaluar su efectividad en el fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad del comercio minorista tradicional.

REFERENCIAS

- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. *Tendencias de innovación en la Ingeniería de Alimentos*, 169-195. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.292>
- Arteaga-Coello, H., Intriago-Manzaba, D., & Mendoza-García, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Revista Dominio de las ciencias*, 2(4), 421-431. doi: <https://dominodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265/314>
- Barrera, J. (2000). *Instituciones del Derecho Mercantil*. México: Porrúa. Recuperado el 30 de Septiembre de 2024
- Bernal-Jiménez, M., & Rodríguez-Ibarra, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1), 85-97. Recuperado el 9 de Septiembre de 2024
- Burgess, N. (2021). Machine Earning–Algorithmic Trading Strategies for Superior Growth, Outperformance and Competitive Advantage. *International Journal of Artificial Intelligence and Machine Learning*, 38(60), 38-60. doi:10.51483/IJAIML.2.1.2022.38-60.1
- Cabana, S., Cortés, F., & Peña, M. (2023). Co-creación de valor y competitividad en las pequeñas y. *Información Tecnológica*, 35(1), 47-58. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-0764202400010004>

- Canedo, X. (2019). Estrategias comerciales implantadas en espacios públicos no destinados al comercio. *Revista de Investigación y negocios*, 12(20), 159-198. Recuperado el 1 de Septiembre de 2024, de <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200011&lng=es&nrm=iso>.
- Cortés-Gallardo, B. (2021). La importancia de la Administración a través del tiempo. *Logos Boletín Científico*, 8(16), 7-10. Recuperado el 27 de Enero de 2025, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/7306-Manuscrito-38559-1-10-20210420.pdf>
- De Sola, F. (1945). El contrato de participación en el derecho español y en el comparado. *Revista de Derecho Privado*, 5. Recuperado el 30 de Septiembre de 2024
- Fernández, D. (2022). Tienda de abarrotes y miscelánea, ¿cuál es la diferencia? *El Sol de Toluca*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2024, de <https://www.elsoldetoluca.com.mx/doble-via/tienda-de-abarrotes-y-miscelanea-cual-es-la-diferencia-8126833.html>
- Fuentes, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama socioeconómico*(26), 1-14. Recuperado el 21 de Febrero de 2025, de redalyc.org
- Fuentes, N. A., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Latinoamericana de Economía*, 186(47), 83-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>
- Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. *PANORAMA*, 4(8), 59-71. Recuperado el 23 de Noviembre de 2024, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343929220008>
- Gamboa-Poveda, J., Tovar, G., Armijo, G., & Hidalgo, H. (2017). Las estrategias comerciales para la captación de clientes del sector artesanal en el cantón Naranjito-Ecuador en el año 2017-2018. *Polo del conocimiento*, 403-428. doi:10.23857/casedelpo.2018.3.6.junio.403-428
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Recuperado el 30 de Noviembre de 2024, de https://inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/m_ticonv_ce19.pdf
- Jerez, E., & Ordoñez, M. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar – Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113-132. doi:<https://doi.org/10.36390/telos261.08>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11 ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 11 de Enero de 2025
- La fuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. Argentina: B-EUMED. Recuperado el 23 de Septiembre de 2024

- León-Portilla, M. (1962). *Instituto de Investigaciones Históricas*. Recuperado el 1 de Octubre de 2024, de <https://ru.historicas.unam.mx/handle/20.500.12525/1756>
- Martínez, C., Arellano, A., & Carballo, B. (2020). La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 84. doi:<https://doi.org/10.30972/rfce.2414362>
- Martínez-Prats, G. (2023). Análisis Conceptual Del Comercio Exterior en México (Sector Alimentos). *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío*, 35, 113-119. doi:10.33975/riuuq.vol35ns1.1290.
- Mathews, J. C. (2009). Competitividad El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes. *USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA*, 53.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 8-26. Recuperado el 1 de Septiembre de 2024, de <https://hdl.handle.net/11362/45005>
- Méndez, V., Méndez, L., & Cruz, A. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-15. Recuperado el 15 de Enero de 2025, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Merida, T. (2023). ¿Cuál es la diferencia entre una tienda de abarrotes y una tienda miscelánea? *Radio Fórmula*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2024, de <https://www.radioformula.com.mx/estilo-de-vida/2023/6/6/cual-es-la-diferencia-entre-una-tienda-de-abarrotes-una-tienda-miscelanea-765298.html>
- Ordoñez, D., Proaño, C., & Morales, A. (2024). Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: Un modelo conceptual. *Revista Científica Yachana*, 13(1), 34-54. doi:10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.899
- Pineda, D. (2013). Importancia de la intervención de la administración en el proceso de transición a NIIF en las Pymes de Sogamoso, Boyacá. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, 3(2), 58-71. Recuperado el 15 de Enero de 2025, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763066>
- Porter, M. (1980). *Competitive Estrategy* (2 ed.). EU: Patria. Recuperado el 17 de Agosto de 2024
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, D., Sanchez-Medina, P., & Reyes-Santiago, M. (2023). Medición de la ventaja competitiva en empresas mexicanas certificadas por la PROFEPA. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(12), 46-50. doi:<http://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3094>

- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua Española 23^o ed*, 23. Recuperado el 24 de Agosto de 2024, de <https://dle.rae.es/competencia>
- Recalde, L., Soledispa, M., Merizalde, D., Cadena, D., Muñoz, S., & Ortega, Y. (2024). Innovación y competitividad: el papel de la administración en la creación de ventajas competitivas sostenibles. *South Florida*, 5(7), 1-16. doi:10.46932/sfjdv5n7-032
- Rehme, P. (1941). Historia Universal del Derecho Mercantil. *Revista del Derecho Privado*, 45. Recuperado el 30 de Septiembre de 2024
- Reyes Ponce, A. (1999). *Administración Moderna*. México: Limusa. Recuperado el 18 de Enero de 2025
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración* (10 ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 11 de Enero de 2025, de <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administraci%C3%B3n/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, D., Morris, D., & Jaime, A. (2019). *Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara*. Tesis Doctoral, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogota. Recuperado el 30 de Noviembre de 2024, de <https://repository.uniminuto.edu/items/377d5f4e-d319-4ae0-bad1-a4f2eeab553a>
- Romo, D., & Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 71-87. Recuperado el 9 de Septiembre de 2024, de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>
- Rovira, R. (2014). Almacenamiento centralizado y comercio multicéntrico en México-Tenochtitlan. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 35(138), 181-208. Recuperado el 16 de Octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-39292014000200007&lng=es&nrm=iso. ISSN 2448-7554.
- Scherer, H. (1878). *Historia del comercio de todas las naciones desde los tiempos más remotos hasta nuestros días*. Madrid: Alcaná Libros.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall. Recuperado el 11 de Enero de 2025
- Trillo-Holgado, M., León-Urban, C., & López-Caballero, R. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. *Revista de Estudios Andaluces (REA)*(43), 125-143. doi:<https://dx.doi.org/10.12795/rea.2022.i43>

Tyson, L. (1992). *Who's Bashing Whom?: Trade Conflict in High Technology Industries*. EU: Institute for International Economics.

Vázquez, O. (1989). *Contratos mercantiles*. México: Porrúa México. Recuperado el 25 de Septiembre de 2024

Velázquez, M. (2021). El comercio en el México Prehispánico. *Exlege*(7), 143-150. Recuperado el 17 de Octubre de 2024

TABLA TRABAJO COLABORATIVO

Rol	Autor (es)
Conceptualización	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Metodología	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Software	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Validación	Acle Mena Ramón Sebastián
Análisis Formal	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Investigación	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Recursos	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Curación de datos	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Escritura - Preparación del borrador original	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Escritura - Revisión y edición	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Visualización	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Supervisión	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Administración de Proyectos	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián
Adquisición de fondos	Vallejo Peñafort Johanna, Acle Mena Ramón Sebastián