

# Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta

## Business practices as a tool for competitive analysis in MSMEs located in San José de Cúcuta

<sup>a</sup>Yair Rolando Casadiego-Duque, <sup>b</sup>Carlos Fabián Rico-Rojas, <sup>c</sup>María Esmeralda Contreras-Cáceres, <sup>d</sup>María del Mar Calderón-Contreras

 <sup>a</sup> Magister en Planeación Global, yaircasadiego@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta – Colombia.

 <sup>b</sup> Maestría en Dirección Estratégica, carlosfabianrr@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta – Colombia.

 <sup>c</sup> Magister en Práctica Pedagógica, mariaesmeraldacc@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta – Colombia.

 <sup>d</sup> Estudiante de Contaduría Pública, mariadelmarcc@ufps.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta – Colombia.

**Recibido:** Julio 14 de 2020 **Aceptado:** Noviembre 11 de 2020

**Forma de citar:** Y.R. Casadiego-Duque, C.F. Rico-Rojas, M.E. Contreras-Cáceres, M.M. Calderón-Contreras, “Diagnóstico empresarial como herramienta de análisis competitivo en las MiPymes ubicadas en san José de Cúcuta”, *Mundo Fesc*, vol. 10, no. 20, pp. 64-73, 2020

### Resumen

Para las MiPymes los diagnósticos empresariales son de vital importancia, teniendo en cuenta que les permite evaluar, controlar y mejorar los procesos administrativos, contables, financieros, factores clave para la competitividad empresarial. Es por eso que la investigación tiene como objetivo realizar un análisis competitivo en las MiPymes ubicadas en san José de Cúcuta. El tipo de estudio de la presente investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, de nivel descriptivo y de campo. Para ello se pretende por medio de una encuesta la recolección de datos de las 43 MiPymes del municipio de San José de Cúcuta mediante la aplicación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA e identificar los tipos de estrategia que pueden usar las empresas. Los resultados más significativos que arroja esta investigación demuestra la importancia de innovar en el área de competitividad para las MiPymes, lo cual hace necesario la inversión de recursos y la búsqueda de ayudas de sectores públicos o privados, la capacitación del recurso humano, el mejoramiento de la infraestructura y los medios tecnológicos; logran una mejor participación en los mercados; así como la creación de vínculos estratégicos conformaran unas bases solidas para el sostenimiento de las pequeñas y medianas empresas.

**Palabras clave:** Competitividad, diagnóstico empresarial, estrategia, formulación estratégica, Matriz de PEEA

---

Autor para correspondencia:

\*Correo electrónico: yaircasadiego@ufps.edu.co



## Abstract

---

For MSMEs, business diagnostics are of vital importance, since they allow them to evaluate, control and improve administrative, accounting and financial processes, which are key factors for business competitiveness. That is why the objective of this research is to perform a competitive analysis of the MSMEs located in San José de Cúcuta. The type of study of this research was framed in the quantitative paradigm, descriptive and field level. For this purpose, a survey was used to collect data from the 43 MSMEs in the municipality of San José de Cúcuta through the application of the strategic position matrix and evaluation of the PEEA action and to identify the types of strategy that the companies can use. The most significant results of this research show the importance of innovating in the area of competitiveness for MSMEs, which makes necessary the investment of resources and the search for aid from public or private sectors, the training of human resources, the improvement of infrastructure and technological means; achieve a better participation in the markets; as well as the creation of strategic links will form a solid foundation for the sustainability of small and medium enterprises. **Keywords:** Competitiveness, business diagnosis, strategy, strategic formulation, PEEA matrix, business practice.

## Introducción

En la actualidad las empresas forman una parte fundamental en la economía y desarrollo de un país, donde los grandes imperios empresariales poseen una importante participación en el mercado, debido a factores como: mayor acceso a fuentes de financiación, posibilitando un adecuado equilibrio financiero que le permite expandirse y obtener un mejor posicionamiento en el mercado; dejando sin oportunidades a las pequeñas empresas, las cuales se ven en la necesidad de desarrollar sus actividades económicas desde la informalidad que les permite mantenerse en el mercado pero bajo condiciones desfavorables que limitan su crecimiento y competitividad en mercados nacionales e internacionales [1-2].

En Colombia para establecer el concepto de Mipyme se tiene en cuenta la legislación, para clasificar estas empresas se deben tener en cuenta factores tales como activos y número de personas empleadas, otros factores que se deben tener presente es el tamaño que tenga en cuanto a tecnología, el enfoque organizacional y el acceso a los recursos financieros [1].

Las Mipymes representan el 75% de las empresas que contribuyen a la economía de la nación esto según los datos de la Superintendencia de Sociedades, siendo estas Mipymes de gran apoyo a la economía del país [3] buscando tener mayor participación en los mercados nacionales e internacionales, sin embargo, se consideran dentro de la economía global como elementos esenciales para el desarrollo de las políticas de transformación de la sociedad hacia su desarrollo óptimo gracias a la flexibilidad de adaptarse a cambios importantes en las áreas operativas, administrativas, económicas y tecnológicas el cual ayudan hacer generadora de empleo en los sectores débiles de la economía [1-2].

Sobre todo, en las economías emergentes; uno de los principales impulsores de crecimiento y creación de empleo son las micro y pequeñas empresas. En la mayoría de los países latinoamericanos la población de bajos recursos económicos y sin estudios profesionales se dedican a la informalidad; actividad entendida fuera de las normas legales de cada país. Por lo general dicha condición se da por temas culturales o desconocimiento ya que se cree que formalizarse es un procedimiento complejo que no representa beneficios

para el empresario y por el contrario trae fiscalización y el pago de impuestos, en menor medida se da por el difícil acceso a los mercados financieros e internacionales, los cuales son pilares fundamentales para el crecimiento empresarial [1-2].

De acuerdo a [4] señala en su investigación la importancia que tienen las MiPymes en la economía del mundo y el cual son generadoras de empleo, sin embargo, al ser empresas de sectores minoristas se sabe que el grado de competitividad en el que se encuentran no son las mejores condiciones para ser catalogadas como grandes organizaciones en Colombia, esto debido a la gran informalidad que existe, la falta de conocimiento de los empresarios en la parte legal y financiera, la restricciones de créditos por parte de entidades bancarias que les ayude a realizar inversiones en la empresa, la falta de expansión de sus directivos, son causas que están frenando la competitividad en las empresas MiPymes y que en muchos casos llevan a realizar el cierre del negocio.

Sin embargo, las MiPymes al no contar con una apropiada táctica para la competitividad, trae como consecuencia el descontento de sus clientes, menos recursos que lleven a realizar inversión, reducción de las ganancias, se reduce la contratación y aumenta el despido del personal, bajo posicionamiento en el mercado, problemas internos y externos de la empresa, debido a que se toman decisiones a la ligera sin importar el impacto que esto pueda ocasionar, esto ha llevado a que las MiPymes sean poco competitivas, y tengan que salir del mercado cerrando los establecimientos y a su vez teniendo un impacto en la economía del país [2].

Así mismo [5] afirma que Cúcuta por ser una ciudad fronteriza presenta altos índices de contrabando y de informalidad que contribuyen a que muchas de las MiPymes no cuenten con un área administrativa

capacitada que ayude a la organización a tomar las mejores decisiones empresariales, puesto que en muchos casos son los mismos dueños quienes administran sus empresas a lo que mejor les parece y no se toman el tiempo de contratar personal que garanticen la supervivencia en comparación con las otras empresas, y, en muchos casos llegan a realizar la liquidación de muchas empresas. Esto se debe debido a las prácticas desleales que se presentan en la ciudad; motivo por el cual se hace necesario la constante implementación de estrategias que ayude a mejorar los niveles de competitividad de estas empresas.

De ahí que el objetivo de esta investigación se concentra en la realización de un análisis competitivo en las MiPymes ubicadas en san José de Cúcuta, que permita caracterizar y aplicar la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA a las MiPymes participantes e indicar los tipos de estrategia que pueden usar las MiPymes participantes, razón por la cual se debe tener un direccionamiento estratégico sólido para permanecer en el mercado.

Por otra parte, el aplicar una evaluación con cierta periodicidad sobre el negocio en marcha es de vital importancia para las empresas, se recomienda realizar un diagnóstico empresarial integral al menos una o dos veces al año por escrito, sin importar el tamaño de la empresa, es sustancial elaborar este análisis lo mejor posible, de modo que permita identificar su mercado potencial, los servicios, evaluar gastos, inversiones y oportunidades. Puesto que el objetivo de la evaluación empresarial es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de efectividad con que las empresas llevan a cabo los objetivos y las responsabilidades de sus actividades, para poder facilitar la toma de decisiones [6].

En efecto y acorde al expuesto anteriormente,

se puede decir que los diagnósticos empresariales son de vital importancia, teniendo en cuenta que las empresas podrán evaluar, controlar y mejorar los procesos en las áreas que requieran de dichos aspectos el cual les ayude a estar dentro de las empresas más competitivas de la ciudad.

### **Diagnóstico empresarial**

Según [7] afirma que “el diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros”.

El análisis empresarial es una estrategia sencilla que sirve para saber el estado actual de una empresa y las dificultades que viene presentando y esta contribuyendo a que dicha organización se encuentre en problemas económicos que lo puede llevar a una crisis económica o liquidación de la empresa. El estudio en el área de producción, servicio y comercio; permite reconocer los problemas que presenta la empresa y se puedan implementar un plan de acción adecuado con estrategias que direccionen la toma de decisiones para mejorar el porvenir de la empresa [8]. En otras palabras, el diagnóstico empresarial, es la evaluación, control y mejoramiento que se debe realizar a las dependencias de la organización, para saber sobre el funcionamiento en el que se encuentra al momento de realizar dicho proceso, y, por lo tanto, podremos saber cuáles son las causas que están impidiendo el desarrollo económico y administrativo o saber de los procesos que están funcionando de manera acertada, que necesitan ser actualizados el cual permita posesionarse dentro de los mercados empresariales [8].

Por su parte, [6] destaca “la importancia del diagnóstico empresarial, para conocer el estado actual de la integración del sistema

de dirección en la empresa bajo estudio, poniendo de manifiesto el nivel de integración de la empresa a partir de sus relaciones internas y externas” ya que, toda empresa debe realizar un diagnóstico empresarial con el fin de evaluar los procesos de la empresa que le permitan realizar mejoramientos en las áreas evaluadas.

### **La Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene toda empresa de ofrecer un bien o un servicio a un menor precio cumpliendo con las calidades del producto y la satisfacción de los clientes que son los que se encargan de evaluar el bien vendido o el servicio prestado. Sin embargo, existen en el mundo ciertas estrategias que ayudan a las empresas a desarrollar ciertas ventajas para que todo negocio este dentro de las competencias empresariales, según, “Porter, las 5 fuerzas son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa” dentro de las fuerzas de Porter, encontramos las siguientes: (a) Rivalidad entre competidores, (b) Amenaza de entrada de nuevos competidores. (c) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. (d) Poder de negociación de los proveedores. (e) Poder de negociación de los consumidores [9].

### **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

Como lo señala [10] la matriz de la posición estratégica y la evaluación de acciones: “es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada”. Las cuatro secciones muestra los tipos de estrategias que debe poseer una empresa: los ejes se representan en dos dimensiones internas (fuerza financieras FF y ventajas competitivas VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI).

(Figura 1)

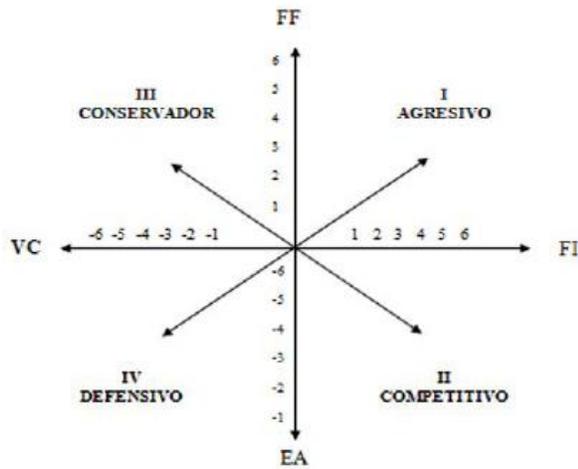


Figura 1. Matriz PEEA. [11].

### La Formulación Estratégica

La formulación estratégica consiste en seleccionar cual estrategia es más adecuada para el logro de los objetivos propuestos por la organización, sin embargo, debido a los cambios de los mercados que vemos en la actualidad, según [10] afirma que “Las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios, lo que constituirá en la verdadera ventaja competitiva” en otra palabras, las empresas deben realizar estudios que le permitan conocer las necesidades de los clientes para poder cumplir con las expectativas de los mismos, en conclusión, se debe saber el rumbo que desea tener al empresa en el futuro.

### Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso donde las organizaciones según su tamaño (Tabla I) determinan cuál es su visión a largo plazo y fijan las estrategias para conseguirlo a través de sus oportunidades, fortalezas con las cuales van a enfrentar sus debilidades. De acuerdo a [11] mecanismo para la creación de planes se denomina planeación estratégica; esto hace referencia a la creación de un método gerencial que se base en una cultura trascendental donde la calidad, el compromiso y el servicio participen de manera activa en todas estrategias que la empresa incluya en su planeación estratégica, esto permitirá obtener ventajas frente a sus competidores en la prestación de servicios o venta de productos; manteniendo un status y calidad en el medio que se desenvuelva.

### Estrategia a Nivel de negocio - Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se entiende como las características particulares que posee una empresa y la hace diferente a otras, otorgándole un lugar superior donde le permite competir y posicionarse entre las mejores de su área; estas características específicas le otorgan crecimiento en poco tiempo y si carece de ellas hace que su nivel se deteriore en cuanto a las demás organizaciones [12].

Tabla I. Clasificación de micro, pequeña y mediana empresa

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: [13].

De acuerdo a [14] para que una empresa posea una característica empresarial que le otorgue una ventaja sobre sus competidores debe poseer los siguientes requerimientos:

- Requiere poseer un factor clave que lo conduzca a triunfar en el mercado
- Debe poseer características específicas que lo hagan único
- Debe posicionarse en el mercado afrontando los cambios y entornos y responder de manera competitiva a largo plazo.

**Materiales y métodos**

En este trabajo investigativo se llevo a cabo a través de la metodología cuantitativa; según [15] este método consiste en la recolección de datos que responde a los interrogantes de la investigación, para luego ser analizados y comprobar si la hipótesis establecida es confiable; todas las mediciones en esta metodología se realiza a través del uso de la estadística, para comprobar con exactitud los modelos de comportamiento de la muestra seleccionada.

Así mismo [16] afirma que la metodología cuantitativa, se basa en los hechos que causan un fenómeno social con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. De acuerdo con [17] en este método se recolectan los datos estadísticos para probar una hipótesis; resultados que se miden a través de números y datos estadísticos para corroborar modelo de comportamiento y poder comprobar las teorías planteadas.

El enfoque que se utilizó en esta investigación fue cuantitativo y se enfocó a través del método descriptivo lo cual facilitó el análisis competitivo de las MiPymes del municipio de San José de Cúcuta; en relación a lo anterior [18] se centra en formular que la investigación descriptiva es la caracterización de un

fenómeno que se presentan de manera repetitiva en un grupo de personas.

**Resultados y discusión**

Se realizó la caracterización de las empresas objeto de estudio (tabla II).

SECTOR	NUMERO DE EMPRESAS
Transporte	2
Hoteles y Restaurantes	3
Construcción	2
Agropecuario	2
Financiero	4
Manufacturero	1
Mínero	1
Comercial	31
Otra	22

Una vez analizados los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información, las empresas se encuentran localizadas en el cuadrante agresivo, llegando a la conclusión de las Mipymes se encuentran preparadas para utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, y evitar las amenazas externas. Autores como [19-20] coinciden en señalar que es importante gestionar y optimizar los factores de competitividad en primer lugar los corres-pondientes a los ámbitos visión, relaciones y cultura y seguida-mente los relacionados con la esfera innovación y producción.

**Determinar la estrategia interna de las MiPymes**

Las estrategias internas de las Mipymes a utilizar penetración en el mercado, desarrollo del mercado, integración vertical y diversificación en conglomerados, como característica de las empresas con perfil agresivo se tiene que son empresas financieramente fuertes y una fuerza industrial estable, estrategias a realizar:

- Diversificar los productos y servicios ofrecidos

- Apalancamiento financiero
- Incrementar la cantidad de stock de productos gracias a la solvencia económica con que cuenta la empresa
- Implementar las tic's para poder realizar ventas en menos tiempo
- Integración de los productos realizando todo el proceso de producción
- Rotación de inventarios

Con estas estrategias se espera obtener una ventaja competitiva frente a las empresas que quieran ingresar al mercado, se debe aprovechar su fuerza financiera.

### Determinar la estrategia externa de las MiPymes

Como estrategia externa se tiene:

- Buscar mercados externo e iniciar exportaciones
- Conocimiento tecnológicos
- Intensidad de capital
- Productividad, utilización de la capacidad
- Las empresa Mipymes analizadas que los estudiante realizan la practica son empresas cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria.

Una vez analizada las estrategias a utilizar se proceden a realizar la matriz de la gran estrategia:

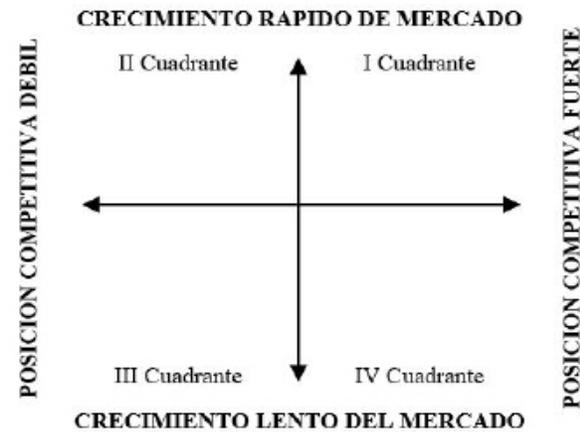


Figura 2. Posición competitiva

De acuerdo figura 2 se ubicaron las empresas donde se ha realizado la práctica en el cuadrante 1, para llegar a esta conclusión se tiene en cuenta la Matriz PEYEA y sus estrategias como desarrollo del mercado lo que permitirá tener un rápido crecimiento como el perfil dado fue un perfil agresivo donde la posición competitiva es fuerte, creando estrategias como la penetración en el mercado, cuenta con la fuerza financiera para realizarlo, estrategias como desarrollo del productos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices de PEYEA y gran estrategia se puede concluir que las empresas Mipymes participantes en la asignatura de la práctica académica debe crear estrategias internas y externas, internas como:

- Reorganizar su área comercial para aprovechar esa fuerza financiera e industrial con la que cuentan.
- Buscar nuevos clientes.
- Estipular metas financieras
- Crear productos con certificaciones de calidad para entrar a mercados nacionales
- Aprovechar las tic's para llegar a mercados internacionales

- Diseñar planes de mercadeo, donde se establezca el tipo de cliente por sector
- Obtener la tecnología para la producción en los diferentes sectores
- Soporte tecnológico para los mantenimientos preventivos y correctivos de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas de los diferentes sectores de la región.
- Crear promociones de los productos y/o servicios
- Fortalecer su distribución nacional, regional e internacional.

### **Conclusiones**

De acuerdo a lo estudiado se hace notorio que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de San José de Cúcuta, han venido implementando estrategias de competitividad para mejorar su participación en los diferentes mercados nacionales e internacionales y es evidente el cambio en las políticas de transformación de las empresas, esto con miras de proveer una sostenibilidad y crecimiento; esto hace necesario que las empresas de la región deban investigar los diferentes mercados a los que quieren acceder y con los que trabajan actualmente; de tal forma que estas estrategias competitivas desarrolladas logren los objetivos de sostenibilidad para la generación de beneficios a las empresas.

De lo anterior se puede corroborar lo afirmado por [21] donde se afirma que toda organización debe mejorar sus condiciones empresariales, promover el desarrollo sostenible, formular proyectos de inversión en donde se participe en eventos nacionales e internacionales, para posicionar y mantener un estatus económico de las pequeñas y medianas empresas de la región fronteriza.

Es por esto que cada empresa debería llevar a cabo un plan estratégico basado en investigaciones y planes de de mercadeo donde identifiquen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para crear un plan estratégico que ayude al crecimiento de las organizaciones; además de prevenir posibles descalabros económicos, incrementa las posibilidades de crecimiento y fortalecimiento de la empresa, ofreciendo estabilidad y credibilidad ante sus usuarios o clientes.

Así mismo es necesario que las empresas estén continuamente innovando en sus medios tecnológicos, ya que esta herramienta es una de las más efectivas para el crecimiento y fortalecimiento de las empresas y poder competir de manera abierta con otras organizaciones a nivel nacional e internacional.

Dentro de los resultados más significativos que arrojo esta investigación demuestra la importancia de innovar en el área de competitividad para las MiPymes, lo cual hace necesario la inversión de recursos y la búsqueda de ayudas de sectores públicos o privados, la capacitación del recurso humano, el mejoramiento de la infraestructura y los medios tecnológicos; logran una mejor participación en los mercados; así como la creación de vínculos estratégicos conformaran unas bases solidas para el sostenimiento de las pequeñas y medianas empresas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a las diferentes empresas realizar un diagnóstico empresarial donde se evidencie el uso tecnológico que poseen, así mismo realizar investigaciones de mercadeo, que permitan evaluar el estado actual de la organización en cuanto a las oportunidades de crecimiento y mejoramiento de las empresas pequeñas y medianas; es también necesario

evaluar las herramientas tecnológicas que utilizan y poseen, así mismo se recomienda adquirir habilidades para la innovación y creación de nuevos productos, la inversión en nuevas tecnologías y la búsqueda de políticas de créditos que permita el mejoramiento de las empresas.

## Referencias

- [1] S.Y. Tello Cabello, "Importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país", *LEX - Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Políticas*, Vol. 12, No. 4, 2014
- [2] D.Y. Rodríguez Gómez y D.M. Bolaño Espitia. Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad en las microempresas colombianas, trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, 2018
- [3] Ministerio del Trabajo. "MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia". 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- [4] E. Mora, "Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas. Tesis maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, 2013
- [5] S. Burbano-Rodríguez, "Análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander". Tesis maestría, Universidad Nacional Abierta y a distancia, Pamplona, Colombia, 2017
- [6] L. Espinosa, "Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección de Prodal". *Revista DOA*, vol. 30, no. 2, pp. 1-6, 2009. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569010.pdf>
- [7] D. Bernal-Domínguez, C.E Mora-Palazuelos, G.G. Arellano-Unzaga, K.M. Torres-Carrillo, "La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa" *Telos*, vol. 16, no. 2, pp. 278-299 mayo-agosto 2014
- [8] S. Romagnoli, "Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial". *Columna Económica*, vol. 13, no. 52 pp. 9, 2007. [En línea]. Disponible en: [https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta\\_revista\\_fd\\_52.pdf](https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_revista_fd_52.pdf)
- [9] D. Estolano-Cristerna, M.F. Berumen-Calderón, I. Castillo-Ortiz, J.L. Mendoza-Lara. "El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter". *El Periplo Sustentable*, no. 24, pp. 67-97, Enero-Junio 2013. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>
- [10] H. Serna-Gómez, Gerencia Estratégica, Planeación y gestión - teoría y metodología. Bogotá: 3R Editores, 1999
- [11] H. Serna-Gómez, Gerencia Estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento. Implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 10ma Edición. 3R Editores, 2010
- [12] Ministerio Comercio, Industria y Turismo. *Decreto 957 de 2019. Criterio No 13*. Bogotá, Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano->

- empresarial-micro-pequena-median 59-65, 2018
- [13] S.M. Bastos, Gerencia estratégica. Bogotá: Edinorte Ltda, 2002
- [14] E.A. Buendía-Rice, “El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países Análisis Económico”, *Revista Análisis Económico*, vol. 23, no. 69, pp. 55-78, septiembre-diciembre, 2013. [En línea]. Disponible en: <https://aprenderly.com/doc/1586215/el-papel-de-la-ventaja-competitiva-en-el-desarrollo-econ%C3%B3...?page=1>
- [15] Genux “Cómo utilizar la ventaja competitiva para crear valor a tu empresa”, Genux. [En línea]. Disponible en: <https://www.genux.com.uy/como-utilizar-la-ventaja-competitiva-para-crear-valor-a-tu-empresa/>
- [16] M. Tamayo y Tamayo, M. “*El Proceso de la Investigación Científica, incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*”. México: Limusa, 2012
- [17] M.A. Rodríguez. Peñuelas, *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México, Culiacán, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa, 2010
- [18] R. Hernández-Sampieri, C. Fernández-Collado, M. Baptista-Lucio *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2010
- [19] F.G. Arias, *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* Venezuela: 6Ed. Episteme, 2012
- [20] M. Cárdenas-García, B.M. Velasco-Burgos, et al., “Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña”, *Respuestas*, vol. 23, no. S1, pp.
- [21] F. Y. Dávila López, W. A. Sierra Caceres, y M. Riaño Solano, “Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta”, *Respuestas*, vol. 23, n.º S1, pp. 50–58, jul. 2018