

Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al por Menor: Un Enfoque desde la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor

Administrative Diagnostic Guide for Grocery Retail Stores: A Competitive Advantage and Value Chain Approach

Dr. Edgar Estrada Eslava

0000-0001-8563-5870

edgareslava@uas.edu.mx

M.C. Ana Paola García Eslava

0009-0003-2006-4482

paola.geslava@gmail.com

Dr. Leonardo Vázquez Rueda

0000-0002-4666-5839

leovazrue@uas.edu.mx

Resumen

El presente artículo desarrolla y propone la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al Por Menor (GDA-TAPM), como herramienta metodológica para evaluar la gestión administrativa interna de las Tiendas de Abarrotes al por Menor (TAPM) en Mazatlán, Sinaloa. La construcción de la guía se fundamenta en la teoría de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter, y en la adaptación contextual realizada por la Fundación Andalucía Emprende para microempresas. El estudio adopta un enfoque cualitativo con dos métodos: análisis de contenido documental y, entrevistas a informantes clave, para interpretar y ajustar los modelos teóricos a la realidad de las TAPM. Los resultados se plasman en la GDA-TAPM, estructurada en dimensiones que permiten identificar fortalezas y debilidades administrativas, orientando estrategias de mejora y profesionalización. El artículo concluye que la guía constituye una aportación práctica y académica para el fortalecimiento competitivo de este tipo de microempresas tradicionales en un contexto de creciente presión por parte de cadenas de conveniencia. La propuesta busca abrir una ruta de apoyo a la sostenibilidad y desarrollo de este sector.



Palabras clave: Ventaja competitiva, cadena de valor, microempresas, tiendas de abarrotes al por menor.

Abstract

This article develops and proposes the *Administrative Diagnostic Guide for Retail Grocery Stores (GDA-TAPM)* as a methodological tool to evaluate the internal administrative management of Retail Grocery Stores (*Tiendas de Abarrotes al por Menor*, TAPM) in Mazatlán, Sinaloa. The construction of the guide is based on Porter's Competitive Advantage and Value Chain theories, along with the contextual adaptation carried out by the *Fundación Andalucía Emprende* for microenterprises. The study adopts a qualitative approach with two methods: documentary-hermeneutic analysis and key informant interviews, to interpret and adjust the theoretical models to the reality of TAPMs. The results are reflected in the GDA-TAPM, structured into dimensions that allow for the identification of administrative strengths and weaknesses, guiding improvement strategies and professionalization. The article concludes that the guide represents both a practical and academic contribution to strengthening the competitiveness of these traditional microenterprises in a context of increasing pressure from convenience store chains. The proposal seeks to open a path of support for the sustainability and development of this sector.

Keywords: Competitive advantage, value chain, microenterprises, grocery stores.

1. Introducción

Las Tiendas de Abarrotes al por Menor (TAPM) son una de las formas de microempresa más extendidas en México y desempeñan un papel fundamental en el abasto cotidiano de las familias, especialmente en zonas urbanas como la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. No obstante, en las últimas dos décadas, el sector enfrenta un proceso acelerado de desplazamiento derivado del crecimiento exponencial de cadenas de tiendas de conveniencia (Plazola Rivera et al., 2020), como Oxxo y Kiosko. Estas cadenas cuentan con ventajas estructurales en términos de estandarización de procesos, poder de negociación con proveedores, infraestructura tecnológica y estrategias de marketing masivo (Talamas, 2023; Molina, 2023); lo que les permite operar con mayor eficiencia y adaptabilidad frente a entornos

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

competitivos. Según Santiago (2024), la falta de infraestructura tecnológica y servicios financieros en tiendas de abarrotes ha profundizado su desventaja competitiva frente a formatos modernos. (Dini y Núñez, 2021).

En México, existen más de 1.1 millones de unidades económicas dedicadas al comercio al por menor de abarrotes y alimentos, lo que evidencia su relevancia estructural en el tejido económico nacional (Secretaría de Economía, 2025).

De acuerdo con los hallazgos de la tesis “Análisis de la influencia de los factores administrativos internos para la competitividad de microempresas del subsector comercial.”: Estudio de Caso” (García-Eslava, 2024), base de este trabajo, las TAPM presentan múltiples limitaciones: carencia de procesos formales de gestión administrativa, rezago en el uso de tecnologías de información, escasa diferenciación frente a sus competidores y, en muchos casos, una gestión familiar sin capacitación gerencial (García-Eslava, 2024). A pesar de ello, las TAPM mantienen fortalezas como la proximidad geográfica con los consumidores y el trato personalizado, lo que las convierte en actores relevantes en el entramado económico-social. Aunque habrá que señalar que escenarios de competencia también generan la necesidad de innovar, impulsando la búsqueda de mejoras en procesos, diferenciación de productos y adopción gradual de soluciones tecnológicas que refuercen su permanencia y capacidad de adaptación en el mercado (Drucker, 2002; OCDE/CAF/SELA, 2024; Dini y Núñez, 2021).

Frente a esta problemática, el presente artículo propone la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes (GDA-TAPM), derivada de un proceso de adaptación contextual de modelos teóricos y enriquecidos con evidencia empírica cualitativa, como un recurso práctico y académico para el fortalecimiento de este sector. Este trabajo está integrado por cuatro secciones: la sección 1 es esta sintética introducción, en la sección 2 se desarrollan teóricamente los conceptos clave del estudio, en la tercera se expone la estrategia metodológica seguida, en la cuarta sección se presentan los resultados y, en el apartado final se incluyen las conclusiones y referencias bibliográficas.

2. Competitividad y cadena de valor

A nivel empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le

permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva al concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización (Porter citado en Mathews, 2009). Con lo anterior se considera que una empresa es competitiva cuando logra ofrecer de manera continua productos y servicios que satisfacen las necesidades y deseos de sus clientes. En un entorno donde los mercados y las demandas de los consumidores están en constante cambio.

La competitividad ha sido un tema central en la teoría económica, analizando la capacidad de competir de individuos y entidades productivas. Adam Smith revolucionó este concepto al contradecir a los mercantilistas, argumentando que la verdadera riqueza no estaba en la acumulación de metales preciosos sino en el bienestar generado por el libre comercio. Smith defendía que las barreras arancelarias solo empobrecían a las naciones, proponiendo en cambio que el intercambio comercial mejoraba el nivel de vida individual (Velásquez, 2012).

David Ricardo amplió estas ideas con su teoría de la ventaja comparativa, demostrando que incluso países con desventajas absolutas podían beneficiarse del comercio si se especializaban en productos donde su ineficiencia era menor. Según Ricardo, esta especialización optimizaba los recursos y aumentaba la productividad global, siendo el trabajo el factor clave que determinaba las diferencias competitivas entre naciones (Velásquez, 2012).

Schumpeter planteó una visión dinámica de la economía como un sistema en evolución mediante crisis cíclicas, donde su concepto de "destrucción creativa" explicaba cómo la competencia elimina métodos obsoletos para dar paso a innovaciones tecnológicas y nuevas formas de producción, proceso esencial para la vitalidad capitalista al fomentar la renovación permanente. Destacó que el conocimiento técnico y la innovación son motores del desarrollo económico, donde emprendedores reconfiguran mercados mediante nuevas tecnologías, estableciendo equilibrios más eficientes, y advirtió que la ausencia de innovación constante llevaría al declive del capitalismo, enfatizando la creatividad como pilar social fundamental (Yoguel et al., 2013).

La competitividad moderna demanda que las empresas adapten continuamente sus procesos para mantener ventajas frente a la competencia. Schumpeter evidenció cómo la estructura del mercado determina el desarrollo de capacidades organizacionales, señalando que solo las empresas con capacidad de transformación logran sostenerse (Yoguel et al., 2013). Este principio sigue vigente, pues la innovación redefine constantemente las dinámicas económicas globales. Desde la perspectiva empresarial, Porter (1991), argumenta que los procesos de alto rendimiento están intrínsecamente ligados a la construcción de posiciones competitivas, donde el éxito depende de mantener ventajas que generen beneficios superiores y alineados con objetivos sociales. Para ello, es crucial una teoría que conecte las condiciones del entorno con el desempeño de mercado, integrando tanto factores externos como internos.

La ventaja competitiva, según Porter (1991), surge de focalizarse en costos, diferenciación o alcance, mediante acciones coordinadas que la cadena de valor articula. Esta teoría propone que las actividades internas, primarias y de apoyo, crean valor en conjunto, no de forma aislada, generando activos tangibles e intangibles. El valor para el cliente se construye al reducir costos o mejorar rendimientos. Además, los puntos fuertes y débiles de una empresa (recursos, tecnología, marca) junto con los valores personales de sus ejecutivos, delimitan las estrategias competitivas viables. Así, la combinación de estos factores define los límites y oportunidades para competir efectivamente en el mercado.

En ese sentido el modelo estratégico de la Ventaja Competitiva de Porter es un componente importante de la administración estratégica. Esta teoría se enfoca en cómo una empresa puede obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible en su segmento o nicho de mercado mediante la elección de una estrategia competitiva adecuada. Porter identifica tres estrategias genéricas para lograr esta ventaja: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y, c) enfoque (segmento o nicho de mercado). Estas estrategias siguen siendo relevantes en el análisis contemporáneo de la competitividad empresarial, como lo señalan Schweizer y Koscher (2021), quienes afirman que “la ventaja competitiva implica superar a los rivales mediante una estructura de costos favorable o una diferenciación significativa en productos o servicios, lo que se logra a través de la implementación de estrategias genéricas como las propuestas por Porter” (pág. 4).

Estas estrategias están estrechamente conexas con las decisiones que se toman relacionadas con las actividades que generan valor a la empresa y la percepción de valor hacia los clientes. El concepto que da Porter al conjunto de estas actividades es Cadena de Valor (Porter M. E., 2015).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo (...) son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de efectuarlas. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter M. E., 2015).

2.1 Microempresas: Tiendas de Abarrotes al Por Menor

Tomasini (2017), en consonancia con Campos (2013), señala que el término *abarrotes* tiene un origen marítimo, ya que, antiguamente, abarrotar un barco consistía en crear una especie de andamios con barrotes que se llenaban con diversas cosas, especialmente alimento. Así, cuando un barco se llenaba de alimentos para tener víveres que alcanzaran durante los largos viajes, se decía que se “abarrotaba”. Asimismo, las tiendas se tenían que llenar –o abarrotar– de mercancía debido a que las embarcaciones tardaban hasta varios meses en regresar para surtirlos de nuevo. Así que se por eso se les llamaba “tiendas de abarrotes” (Tomasini, 2017).

Algunos estudios históricos registran que, durante las primeras décadas del siglo XX en México, los primeros y más abundantes comerciantes de tiendas de abarrotes en el país, fueron los españoles establecidos, quienes mostraban tradicionalmente vocación por los negocios de los abarrotes (Moreno-Lázaro, 2012).

Actualmente las tiendas de abarrotes o tiendas de la esquina o de barrio son clasificadas y definidas de acuerdo a su actividad económica por un lado y, por el número de trabajadores (tamaño) por otro lado. De tal manera que por su actividad económica el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte las define como: Comercio al por menor de abarrotes:

Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por menor de abarrotes (amplia variedad de productos para consumo humano) y al comercio al por menor especializado de

alimentos para consumo humano, bebidas, hielo, cigarros, puros y tabaco. Incluye también al comercio al por menor especializado de manteca de cerdo; de carnes ahumadas, adobadas y deshidratadas; de boquillas, encendedores, cigarreras, pipas, limpiadores, filtros, porta pipas; al tostado y molienda de café para venta directa al público, y al comercio de alimentos ya preparados (INEGI, 2018, pág. 461).

Estos negocios se caracterizan por i. Atraer clientes por la ubicación y diseño del establecimiento; ii. Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas; iii. Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etc. (INEGI, Censo económico, 2019, pág. 39)

Desde esas consideraciones se colige que las microempresas del subsector comercio al por menor de abarrotes son aquellos negocios que son operados por el o los dueños y no más de 10 colaboradores -que regularmente suelen ser integrantes de la misma familia-, dedicados a la venta de alimentos para consumo humano: bebidas, hielo, cigarros, puros y tabaco. Incluye también carnes ahumadas, adobadas y deshidratadas; de boquillas, encendedores, cigarreras, pipas, limpiadores, filtros, porta pipas; al tostado y molienda de café para venta directa al público, y al comercio de alimentos ya preparados; y ubicados, regularmente, entre las calles de las mismas colonias de los asentamientos humanos, usando en muchos de los casos espacios de las mismas casas habitacionales de los dueños o encargados.

Hoy en día, las tiendas de abarrotes operan en contextos de alta incertidumbre, marcados por competencia dinámica y cambios en los hábitos de consumo. Históricamente, estos negocios representaron una oportunidad accesible para emprendedores con capital limitado, pero la globalización impulsó la adopción de prácticas administrativas extranjeras y tecnologías, alterando el mercado (Talamas, 2023). A partir de la primera década del siglo XXI, la llegada de cadenas como Oxxo y Kiosko intensificó la competencia, reduciendo ingresos, empleos y aperturas de nuevas TAPM en un 15-21% (Talamas, 2023, pág. 3). Euromonitor Internacional y otros estudios estiman que cada Oxxo desplaza entre 8 y 10 o más comercios tradicionales (Hernández, 2024) mientras que líderes empresariales mexicanos elevan esa cifra a 35-38 cierres (Hernández, 2024), con caídas del 60% en ventas (Rodríguez, 2023).

2.2 Tiendas de Abarrotes al por Menor y tiendas de conveniencia en Mazatlán.

En Sinaloa, no se identificaron estudios previos que coincidan con este trabajo, por lo que no puede asegurarse que los datos de otras regiones apliquen aquí. Sin embargo, Mazatlán destaca como un mercado clave para FEMSA, que ha invertido fuertemente en tiendas Oxxo. Desde la perspectiva estratégica, esto se explica porque las empresas priorizan ciudades con mercados consolidados.

Mazatlán es el segundo polo económico de Sinaloa, aportando el 20% del PIB estatal y concentrando el 88.6% de la economía del sur de la entidad (CODESIN, 2021). Clasificada como ciudad mediana (500 mil-1 millón de habitantes), en 2023 ocupó el segundo lugar en competitividad nacional, solo detrás de Durango (IMCO, 2024).

La ciudad lidera en turismo y pesca en el estado de Sinaloa, con la mayor flota pesquera y oferta turística del estado. Su Población Económicamente Activa (PEA) es del 62.5%, con una tasa de desempleo de solo 2.5% (INEGI, 2020). Estos indicadores la convierten en un mercado atractivo para inversiones, como las tiendas Oxxo y Kiosko.

De acuerdo con los datos de (INEGI, DENUE, 2023), Mazatlán tiene 20,253 microempresas, de las cuales 2,196 son tiendas de abarrotes (10.8%). En contraste, existen 89 Oxxo (0.4%) y 79 Kiosko (0.4%), lo que equivale a aproximadamente 25 TAPM por Oxxo y 28 por Kiosko (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Microempresas, TAPM y tiendas de conveniencia en Mazatlán

Tipo de unidad económica	Número	Porcentaje
Microempresas (0-10 empleados)	20,253	100%
Comercio al por menor	7,447	36%
Tiendas de abarrotes	2,196	10%
Tiendas Oxxo	89	0.4%
Tiendas Kiosko	79	0.4%

Fuente: (INEGI, DENUE, 2023).

Así vista en la tabla 1, la proporción de TAPM y tiendas de conveniencia parece inocua para las primeras; empero, lo que hay que considerar es la ubicación geográfica de las tiendas de conveniencia que siguen un patrón estratégico, priorizando zonas de alta demanda, y su potencial competitivo señalado en párrafos anteriores para dimensionar el impacto que tienen para los micronegocios que están a su alrededor.

Sin embargo, habría también que señalar que la competencia suele convertirse en un espacio que impulsa innovación, pues obliga a diferenciar productos, rediseñar procesos y adoptar mejoras tecnológicas de bajo costo. Peter Drucker lo resume al señalar: “Como su propósito es crear un cliente, la empresa comercial o industrial tiene dos y solo dos funciones básicas: comercialización e innovación” (Drucker, 2002). Esta visión se confirma en análisis recientes: el *Índice de Políticas para PyMEs* resalta que un entorno competitivo saludable estimula digitalización, calidad y acceso a nuevos mercados (OCDE/CAF/SELA, 2024). Asimismo, la CEPAL (Dini y Núñez, 2021), sostiene que la defensa de la competencia refuerza la capacidad innovadora de las mipymes al ampliar opciones y reducir barreras.

3. Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo con dos métodos complementarios. El primero es el análisis de contenido, orientado a identificar documentos que reinterpretan y/o adaptan la teoría de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter, con el objetivo de identificar actividades específicas de competitividad a nivel de microempresas. El segundo método corresponde a entrevistas a informantes clave, realizadas con dueños de TAPM con más de 20 años de experiencia en la actividad comercial en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa., para generar - en un tercer nivel -, las actividades de competitividad específicas para las TAPM.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases. En la primera, revisión de la literatura, se realizó la identificación y selección de documentos vinculados al objeto de estudio, lo que permitió efectuar un análisis de contenido orientado a identificar aquellas reinterpretaciones de las teorías de Porter en función de las dimensiones de las microempresas.

La revisión de literatura se condujo siguiendo una estrategia reproducible, inspirada en guías metodológicas para revisiones sistemáticas. En ese sentido se diseñó la siguiente pregunta que guio la búsqueda: ¿Qué factores, estrategias y/o modelos basados en el marco de Porter se han documentado para mejorar la competitividad en microempresas? Así mismo, Se establecieron los siguientes criterios de inclusión para la selección de documentos: (a) artículos y documentos en español o inglés; (b) publicados entre 2021 y 2024; (c) que

presenten evidencia empírica o conceptual sobre el objeto de estudio; (d) disponibles en texto completo.

El proceso de recopilación de fuentes se llevó a cabo en bases de datos académicas (Redalyc, SciELO) y motores de búsqueda clásicos y especializados (Google Chrome y Google Académico). La estrategia de búsqueda en Google Académico y las bases de datos especializadas consistió en combinar tres grupos de términos mediante operadores booleanos:

1. Conceptos de competitividad: "Modelo de Competitividad" OR "Ventajas competitivas"
2. Teorías o autores: "Porter" OR "Cinco fuerzas" OR "Diamante de Porter"
3. Sector de estudio: Abarrotes OR "Tiendita de la esquina" OR "tienda de proximidad" OR "pequeño comercio".

Para el caso del motor de búsqueda Google Chrome se usó la misma estrategia con la diferencia de que se seleccionaron sólo aquellos documentos de acceso abierto soportados por organizaciones públicas.

La ecuación final utilizada fue la combinación de estos grupos: Grupo 1 AND Grupo 2 AND Grupo 3. Para garantizar la transparencia del proceso, se documentaron la fecha de cada consulta y el número de resultados arrojados por cada base de datos.

La búsqueda inicial en las bases de datos seleccionadas arrojó un total de 80 registros: 38 de Google Académico, 18 de la versión de escritorio de Google (Chrome), 15 de SciELO y 9 de Redalyc. Todos los registros fueron consolidados y gestionados en el gestor bibliográfico Zotero para eliminar duplicados y organizar el proceso de cribado; éste se llevó a cabo en dos fases. La primera fase consistió en un filtro basado en el análisis del título, el resumen y la introducción de cada documento, aplicando criterios de inclusión y exclusión relacionados con la adherencia a la teoría de Porter y su aplicación en microempresas. Este proceso permitió seleccionar 3 documentos potencialmente relevantes.

La segunda fase consistió en analizar los tres documentos mediante la estrategia metodológica cualitativa del análisis de contenido. Para ello, se diseñó previamente un sistema de categorías deductivas basado en los pilares conceptuales de la ventaja competitiva de Porter: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque, junto con sus respectivas estrategias específicas. El análisis consistió en codificar sistemáticamente el texto,

contrastando la propuesta teórica original de Porter con la adaptación práctica realizada en cada documento. Para garantizar la validez y confiabilidad de la codificación, se empleó una triangulación por investigador experto. Para ello, un especialista en la teoría de Porter – Profesor Investigador de Tiempo Completo de una universidad pública en el noroeste de México, miembro del claustro académico del Doctorado Interinstitucional en Gestión de las Organizaciones – programa que pertenece al Sistema Nacional de Posgrados (SNP), y Nivel 1 en el Sistema Nacional de Investigadores -, realizó el mismo análisis de forma independiente utilizando el mismo sistema de categorías. Las discrepancias identificadas fueron resueltas mediante consenso, y se calcularon los índices de concordancia de los resultados por cada documento, lo que robustece los hallazgos del estudio.

De lo anterior, el documento "Cadena de valor" (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, s/f), fue seleccionado por presentar un modelo de competitividad diseñado específicamente para microempresas, fundamentado explícitamente en la teoría de la Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva de Michael Porter. A diferencia de los otros documentos revisados, esta guía destaca por su carácter didáctico, su estructuración clara en torno a las categorías de Porter y su esfuerzo por traducir estos conceptos teóricos en herramientas y estrategias prácticas y aplicables para el sector de microempresas, lo que la convierte en un objeto de estudio idóneo para los fines de esta investigación.

La segunda fase de la investigación consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a informantes clave. El propósito de este instrumento cualitativo fue triangular, reinterpretar y complementar el marco de actividades competitivas identificado en la fase documental, adaptándolo específicamente al contexto operativo de las Tiendas de Abarrotes al Por Menor. La guía de preguntas se construyó a partir de las categorías de análisis derivadas del documento "Cadena de Valor" de Andalucía Emprende (s/f), sirviendo este como base estructural para explorar, a través de la experiencia de los entrevistados, la manifestación concreta de estas ventajas competitivas en el sector local.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional por criterios, diseñado para garantizar que los informantes contaran con una experiencia profunda y relevante en la gestión de TAPM. Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- a) Ser propietario(a) y/o encargado(a) con poder de decisión en una TAPM.

- b) Contar con una experiencia mínima de 20 años de operación en el comercio minorista de abarrotes.
- c) Encontrarse activo(a) en la gestión diaria del negocio al momento de la entrevista.
- d) Que el establecimiento presentara, a simple vista, evidencias de ventajas competitivas básicas relacionadas con la propuesta de valor al cliente, tales como: un punto de venta bien ubicado, orden y limpieza evidentes en anaqueles y estantería, y comunicación publicitaria visible (ej., mamparas, lonas o pintura exterior en buen estado).

La exigencia de este perfil de experiencia prolongada (20 años) se justifica porque garantiza que el informante ha enfrentado múltiples ciclos económicos y adaptaciones del mercado, poseyendo un conocimiento profundo y contextualizado sobre las estrategias de supervivencia, competitividad y éxito en este sector específico. Su juicio, por tanto, se considera un termómetro válido y confiable de las prácticas que genuinamente generan ventajas en el entorno de las TAPM.

No se establecieron criterios de exclusión basados en sexo, edad o nivel de preparación académica, con el fin de capturar una diversidad de perspectivas representativa del sector.

Previo a la realización de cada entrevista, se siguió un protocolo ético estricto. A cada participante se le presentó un formato de consentimiento informado, en el que se explicaron detalladamente los objetivos de la investigación, el uso confidencial de la información, su anonimato y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. La entrevista solo procedió una vez obtenida la autorización expresa y firmada del informante.

La muestra final estuvo compuesta por seis informantes clave, cuyas tiendas estaban ubicadas en diversas colonias de la ciudad de Mazatlán. Originalmente, se había seleccionado a diez participantes mediante un muestreo aleatorio entre aquellos que cumplían con los criterios de inclusión preestablecidos. Sin embargo, la tasa de deserción fue del 40%, ya que cuatro sujetos decidieron interrumpir la entrevista antes de concluirla, argumentando una alta carga laboral en el momento de la aplicación del instrumento.

El grupo final de participantes estuvo integrado por cuatro mujeres y dos hombres, todos en un rango de edad de entre 50 y 60 años. Durante el proceso, se adaptó la metodología para garantizar la accesibilidad y calidad de los datos: los entrevistados manifestaron su

preferencia por que el investigador leyera en voz alta las preguntas y aclarara términos que no eran inmediatamente comprensibles dentro del lenguaje técnico del cuestionario. Este enfoque centrado en el participante aseguró que las respuestas reflejaran su comprensión real de los conceptos explorados.

Cada sesión tuvo una duración promedio de 25 a 40 minutos y se realizó en las propias instalaciones de las TAPM de los participantes, en horarios previamente acordados para minimizar la interrupción de sus actividades laborales. El proceso de registro de datos fue doble y simultáneo para garantizar su integridad:

1. Registro Primario: Se anotaron las respuestas directamente en el instrumento impreso, marcando las opciones predefinidas y capturando citas textuales clave.
2. Registro Secundario y Contextual: En una libreta de campo, se tomó nota de las explicaciones ampliadas, ejemplos concretos, observaciones no verbales y el contexto proporcionado por los informantes. Este proceso permitió ir más allá de la respuesta simple, facilitando la vinculación inmediata entre sus prácticas narrativas y las categorías conceptuales de la teoría de Porter adaptadas por la fundación andaluza.

Posteriormente, las respuestas y notas fueron transcritas y organizadas en un único documento digital para su análisis.

El análisis de los datos cualitativos se basó en una adaptación de la teoría fundamentada específicamente en sus fases de codificación abierta y axial (Corbin y Strauss, 2002).

Para la codificación abierta se realizó una lectura minuciosa de las transcripciones y notas de campo para fragmentar y conceptualizar los datos. Al margen del texto, se asignaron códigos *in vivo* (usando las propias palabras de los participantes) y códigos descriptivos para etiquetar cada idea o práctica mencionada.

En la codificación Axial, los códigos iniciales fueron agrupados y relacionados con las categorías preestablecidas (deductivas) del marco de la cadena de valor (Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque). El objetivo central del análisis fue contrastar constantemente la propuesta teórica con los datos empíricos recolectados, identificando así:
i.- Coincidencias: Estrategias teóricas que los tenderos aplicaban de manera intuitiva o explícita. ii.- Discrepancias: Actividades relevantes para la competitividad de una TAPM no

contempladas en el modelo original. iii.- Reinterpretaciones y Adaptaciones: Cómo las estrategias abstractas se materializan en el contexto específico de una tienda de abarrotes.

Este proceso de análisis se realizó de forma manual, mediante tablas de matrices en un procesador de texto (Word), lo que permitió una interacción reflexiva y constante con los datos para construir una comprensión detallada de cómo se manifiestan las ventajas competitivas en la realidad de las TAPM.

Finalmente, en la tercera fase se construyó la **Guía de Diagnóstico Administrativo para TAPM**, resultado de la adaptación en un tercer nivel de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter al contexto particular de estas unidades económicas.

Resultados

El principal resultado de la investigación es la construcción de la GDA-TAPM, concebida como una herramienta práctica que organiza los procesos de gestión en dimensiones, criterios e indicadores observables. La guía se estructura en torno a las actividades primarias y de apoyo de la Cadena de Valor, adaptadas al contexto de este tipo de microempresas sociales.

La construcción de la guía se desarrolló en dos etapas principales: a) análisis documental, dirigido a la identificación teórica de documentos que permitieran reinterpretar las categorías y conceptos de la propuesta de Porter en relación con la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor. Para este fin, se consideró la propuesta de la Fundación Andalucía Emprende (FAE), la cual traduce y adapta las actividades de la cadena de valor de Porter a nivel de microempresas (Andalucía Emprende, s/d). Se realizó un análisis comparativo profundo de las categorías y conceptos retomados y adaptados del documento de la fundación andaluza, con el objetivo de sustentar teóricamente la guía. b) **Entrevistas estructuradas**: se aplicó un instrumento de preguntas estructuradas, basado en la reinterpretación propuesta por la FAE, a informantes clave, con el propósito de que ellos reinterpretaran, identificaran y complementaran las actividades de competitividad aplicables a las TAPM.

a) Análisis documental

Tal como ya se ha asentado en el apartado correspondiente, Porter identifica tres estrategias genéricas para lograr esta ventaja: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y, c) enfoque (segmento o nicho de mercado), ver tabla 2.

Tabla 2.

Estrategias competitivas según Porter

Tipo	Definición	Mecanismo de implementación
Liderazgo en costos	Estrategia para convertirse en el productor con los costos más bajos de la industria, manteniendo un alcance amplio de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Optimización de procesos • Control estricto de costos • Diferenciación mínima necesaria
Diferenciación	Estrategia para crear productos/servicios únicos percibidos como valiosos por los clientes, justificando precios premium.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en producto/servicio • Imagen de marca • Calidad superior • Servicio al cliente excepcional • Enfoque en costos: Liderazgo de costos en el nicho
Enfoque	Estrategia que concentra todos los esfuerzos en un segmento o nicho de mercado específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en diferenciación: Singularidad para el nicho • Exclusividad en atención al segmento

Fuente: elaboración propia con base en Porter M. E, (2015).

Así mismo, estas estrategias están estrechamente interrelacionadas con las decisiones que se toman con respecto de las actividades que generan valor a la empresa y la percepción de valor hacia los clientes. El concepto que da Porter al conjunto de estas actividades es Cadena de Valor (Porter M. E., 2015).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo (...) son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de efectuarlas. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter M. E., 2015)

Sin embargo, estos enfoques fueron diseñados para empresas medianas y grandes, por lo que requieren un proceso de adaptación contextual para ser aplicables a las microempresas como las TAPM.

En este sentido, la Fundación Andalucía Emprende (FAE) desarrolló un modelo ajustado a las necesidades de las microempresas, lo cual constituye un referente para este trabajo. Dicho modelo enfatiza la identificación de procesos clave en dimensiones como la gestión administrativa, las operaciones, el marketing y la gestión del talento humano, permitiendo generar diagnósticos accesibles y útiles para pequeños negocios.

Este artículo retoma dichas bases conceptuales y metodológicas para construir la GDA-TAPM, entendida como una guía que integra el análisis teórico y la validación empírica con miras a fortalecer las capacidades administrativas de las tiendas de abarrotes en Mazatlán.

La fundación andaluza FAE, presenta un resumen esquemático de la cadena de valor de Porter adaptado a microempresas, la propuesta es genérica y está conformada por tres elementos básicos, que son a) las actividades primarias o principales, b) las actividades de apoyo o auxiliares y, b) el margen. Aquí cabe señalar que el último elemento *margen*, no corresponde a la propuesta original de Porter que es *enfoque*, el margen de acuerdo con Porter en la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos en la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

A continuación, se muestra la adaptación que hace la FAE de la propuesta de Porter, estructurada a nivel de actividades prácticas. Para este trabajo se hizo un análisis de contenido de la propuesta de la FAE con respecto de su traducción y adaptación, a nivel de microempresas, de las categorías y conceptos de la Ventaja Competitiva y Cadena de Valor de Porter. Se observó que la adaptación es coherente teórica y empíricamente, con la salvedad de que en la propuesta de la FAE no se localizó la estrategia correspondiente a *enfoque*.

A continuación, en la siguiente tabla 3 se presenta la propuesta de la FAE, los incisos a, b y c, son las actividades identificadas por la fundación; como se ha señalado en el párrafo anterior la fundación omitió señalar las actividades de enfoque, debido a ello, para esta propuesta de GDA-TAPM, se agrega el inciso (d) que corresponde a las actividades de enfoque que señala el modelo de Porter.

Tabla 3.
Componentes de la cadena de valor adaptada para microempresas

Categoría	Definición y características	Subactividades/Elementos
a) Actividades primarias	Se trata de actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. • Operaciones-producción: Actividades relacionadas con la transformación de materias primas en producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.). • Logística externa: Almacenamiento de productos terminados y distribución al consumidor. • Ventas y marketing: Actividades para

		inducir la compra del producto/servicio.
		• Servicio postventa: Mantenimiento y realce del valor del producto (garantías, soporte técnico).
b) Actividades de apoyo	Actividades que dan soporte a las primarias y se apoyan entre sí. Su objetivo es incrementar la eficiencia en la creación de valor.	• Infraestructura: Operaciones de apoyo general (planificación, aspectos legales, contabilidad). • Investigación, Desarrollo y Diseño: Tecnologías y conocimientos para generar valor. • Recursos Humanos: Búsqueda, contratación y formación de personal. • Abastecimiento: Función de compra de materias primas (no las materias en sí).
c) El Margen	Diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Andalucía Emprende, s/d).	
d) Actividades de enfoque	Dirigir recursos y esfuerzos hacia un segmento específico de mercado, adaptando la cadena de valor para satisfacer sus necesidades particulares. Ofrecer productos/servicios percibidos como únicos para ese mercado objetivo.	

Fuente: elaboración propia con base en Andalucía Emprende (s/d).

Entrevistas: sistematización de información y datos

Considerando lo señalado en el apartado anterior, relativo al concepto de cadena de valor de Porter, se realizó un ejercicio de identificación de aquellos factores propios de la vida operativa y de gestión interna de las tiendas de abarrotes que pueden dotar a estos negocios de mayor competitividad. Con orientaciones teóricas administrativas desde la perspectiva de la Fundación Andalucía Emprende (que traduce y adapta a nivel de microempresas las actividades de la cadena de valor del Porter); así mismo, con orientaciones empíricas a través informantes clave.

Las tablas 4 y 5 muestran de manera sistemática el proceso de adaptación al tercer nivel. El segundo nivel corresponde a la propuesta de la FAE, que adapta las Actividades de Competitividad y la Cadena de Valor de Porter al contexto general de las microempresas. Sobre esta base, el tercer nivel se centra en las TAPM, a partir de la información empírica recabada mediante entrevistas a informantes clave con más de 20 años de experiencia en la gestión de este tipo de negocios en Mazatlán, Sinaloa. Estos actores no solo analizaron las actividades propuestas por la FAE, sino que al mismo tiempo las reinterpretaron, complementaron e identificaron otras prácticas propias de las TAPM, configurando así un conjunto de actividades de competitividad ajustadas a su realidad específica.

Tabla 4.

Adaptación de actividades primarias para la competitividad de las tiendas de abarrotes

Actividades para la Competitividad y Cadena de Valor para microempresas de la FAE, desde la perspectiva de Porter.

Adaptación de los Factores Administrativos Internos para la competitividad y Cadena de Valor genérica adaptados a las tiendas de abarrotes al por menor.

1.- Actividades primarias o principales.

- Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

- Operaciones-producción: Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación mantenimiento de equipo. Etc).

- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

- Ventas y marketing: actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

1.- Actividades primarias o principales.

- a. Logística interna:
 - Recepción de mercancías de proveedores.
 - Almacenamiento adecuado de productos perecederos y no perecederos.
 - Organización del inventario para facilitar la localización y reposición de productos.
 - Gestión de la cadena de frío para productos sensibles a la temperatura.

 - b. Operaciones- producción.
 - Preparación y empaquetado de productos para su exhibición en la tienda.
 - Etiquetado y rotulado de productos con información relevante para los clientes.
 - Elaboración de productos frescos, como panadería, pastelería o productos listos para consumir.
 - Mantenimiento de equipos de refrigeración, estanterías y otros equipos relacionados con la operación del negocio.

 - c. Logística externa.
 - Almacenamiento en estanterías o bodegas para productos terminados o stock de mercancías no perecederas.
 - Preparación de pedidos para su entrega a los clientes.
 - Gestión de la logística de distribución, incluyendo la entrega a domicilio o la coordinación con servicios de mensajería.

 - d. Ventas y marketing.
 - Diseño y mantenimiento del escaparate y la exhibición de productos.
 - Desarrollo de estrategias de precios y promociones para atraer a los clientes.
 - Publicidad local a través de carteles, volantes o anuncios en redes sociales.
 - Interacción con los clientes para ofrecer recomendaciones de productos y mejorar la experiencia de compra.

 - e. Servicio de postventa y mantenimiento.
 - Atención al cliente para resolver problemas o inquietudes sobre productos.
-

- Servicio postventa y mantenimiento: actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.
- Procesamiento de devoluciones y reembolsos de productos defectuosos o insatisfactorios.
- Ofrecimiento de servicios adicionales, como la entrega a domicilio o el empaquetado de regalos.
- Mantenimiento y limpieza de las instalaciones para garantizar un ambiente agradable para los clientes.

2.- Actividades de apoyo o auxiliares.

2.- Actividades de apoyo o auxiliares.

- Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad finanzas, etc.
 - Investigación, Desarrollo y Diseño: cada actividad generadora de valor representa tecnologías, ya sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- a. Infraestructura.
- Gestión administrativa y financiera: Mantenimiento de registros contables, preparación de informes financieros y cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
 - Planificación estratégica: Desarrollo y revisión de planes a corto y largo plazo para el crecimiento y la expansión del negocio.
 - Aspectos legales y regulatorios: Cumplimiento de las normativas locales y nacionales relacionadas con la operación del negocio, como licencias, permisos y regulaciones de seguridad alimentaria.
- b. Investigación, Desarrollo y Diseño
- Identificación de nuevas tendencias y demandas del mercado en productos alimenticios y servicios relacionados.
 - Desarrollo de recetas únicas o productos exclusivos que se alineen con las preferencias del cliente y diferencien la tienda de la competencia.
 - Investigación de tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia operativa, como sistemas de gestión de inventario automatizados o soluciones de punto de venta avanzadas.
- c. Recursos Humanos.
- Reclutamiento y selección de personal calificado y comprometido con la misión y valores de la empresa.
 - Capacitación continua para mejorar las habilidades y el conocimiento del personal en áreas como servicio al cliente, manipulación de alimentos y ventas.
 - Desarrollo de programas de incentivos y reconocimiento para motivar al personal y

fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- Recursos Humanos: Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.

d. Abastecimiento.

- Selección de proveedores confiables y de calidad para garantizar un suministro constante de productos frescos y de alta calidad.
- Negociación de términos favorables de compra para maximizar la rentabilidad y minimizar los costos de adquisición.

3.- Actividades de enfoque.

- Abastecimiento: se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.

Enfoque.

Dirigir los recursos y esfuerzos de la empresa hacia un segmento específico de mercado o grupo de clientes. Esta estrategia implica adaptar las actividades de la cadena de valor para satisfacer las necesidades particulares y preferencias de dicho segmento, ofreciendo productos o servicios que sean percibidos como únicos o especialmente diseñados para ese mercado objetivo.

- Selección de productos especializados: Identificar y ofrecer productos alimenticios que satisfagan las necesidades y preferencias de sus clientes reales y potenciales de su zona de influencia.
- Promoción de productos locales o artesanales: Destacar y promover productos producidos localmente o por pequeños productores artesanales, lo que puede atraer a clientes que valoran el apoyo a la economía local y la calidad de los productos frescos.
- Ofrecimiento de servicios adicionales: Implementar servicios adicionales que agreguen valor a la experiencia de compra.
- Programas de fidelización y recompensas: Desarrollar programas de fidelización de clientes que ofrezcan incentivos y recompensas exclusivas, como descuentos especiales, cupones de regalo o eventos VIP, para promover la lealtad del cliente y aumentar la retención.
- Participación en la comunidad local: Establecer vínculos con la comunidad local a través de patrocinios, eventos benéficos o actividades de responsabilidad social, lo que puede fortalecer la conexión emocional con los clientes y mejorar la reputación de la tienda.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta propuesta de adaptación, se observa que en la columna izquierda de la tabla 4 se presentan las actividades señaladas originalmente por la FAE como parte de su interpretación de las Actividades de Competitividad y de la Cadena de Valor de Porter para microempresas. En la columna derecha, en cambio, aparecen las actividades que fueron reinterpretadas, complementadas e identificadas por los informantes clave a partir de su

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

experiencia en la gestión de TAPM en Mazatlán. En términos generales, estas actividades empatan con las tres estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. De esta manera, se plantea que dichas actividades constituyen los principales ejes de gestión y administración interna de un micronegocio del subsector comercio dedicado a la venta de abarrotes al por menor.

En consecuencia, y de acuerdo a las actividades de la columna derecha de la tabla 4, en la tabla 5, se muestran las actividades adaptadas que impactan de manera directa en la competitividad de las TAPM de acuerdo con el modelo de ventaja competitiva de Porter.

Tabla 5.
Estrategias de cadena de valor para TAPM

Estrategia	Categoría	Actividad	Impacto/Descripción
Reducción de costos	Actividades primarias	Logística interna: Recepción de mercancías	Mínimiza costos de almacenamiento y manejo mediante procesos eficientes
		Almacenamiento adecuado	Reduce pérdidas por daño o caducidad de productos
		Operaciones: Elaboración productos frescos	Control de costos de producción para mantener márgenes rentables
		Mantenimiento de equipos	Reduce costos por reparaciones no planificadas
Diferenciación	Actividades de apoyo	Logística externa: Gestión de distribución	Optimiza rutas y tarifas para reducir costos de transporte
		Infraestructura: Gestión administrativa	Controla costos operativos y maximiza rentabilidad
	Actividades primarias	Aspectos legales	Evita multas y sanciones costosas
		RRHH: Reclutamiento y selección	Mejora productividad y eficiencia operativa
Actividades de apoyo	Operaciones: Productos frescos	Ofrece productos únicos y de alta calidad	
	Ventas/Marketing: Diseño de exhibición	Crea experiencia de compra atractiva que resalta calidad	
		I+D: Elaboración productos frescos	

Enfoque	Actividades primarias	RRHH: Capacitación y atención al cliente	Diferenciación mediante oferta exclusiva Genera lealtad mediante servicio personalizado
		Logística interna: Selección de productos	Adquisición especializada para segmento objetivo
	Actividades de apoyo	Ventas/Marketing: Promoción de locales	Marketing dirigido a productos artesanales/locales
		RRHH: Capacitación especializada	Atención adaptada a necesidades del segmento
		Infraestructura: Planificación estratégica	Alineación de planes con características del mercado objetivo

Fuente: elaboración propia.

La GDA-TAPM representa una aportación metodológica que combina teoría y práctica. A nivel teórico, muestra cómo los modelos de ventaja competitiva y cadena de valor, frecuentemente aplicados a grandes empresas, pueden ser adaptados para la realidad de microempresas con gran peso económico y social. A nivel empírico, las entrevistas a informantes clave permitieron validar que los indicadores propuestos son coherentes con la experiencia cotidiana de los dueños de TAPM.

Los resultados coinciden con estudios previos que advierten sobre la vulnerabilidad de las TAPM ante la expansión de cadenas de conveniencia, pero también confirman que existen oportunidades de mejora mediante herramientas accesibles que orienten procesos de gestión más sistemáticos (Molina, 2023; Talamas, 2023; Quintana Chimal, 2024).

La capacidad de adaptación se ha convertido en un factor clave para la competitividad de las microempresas de abarrotes en México, especialmente frente al avance de las cadenas de conveniencia. Valenzo-Jiménez y González-Samaniego (2021) concluyen que estas empresas deben incrementar el uso de nuevas tecnologías y fortalecer la planificación estratégica para mejorar su desempeño competitivo en entornos cambiantes.

En consecuencia, la GDA-TAPM puede ser utilizada tanto por dueños como por instituciones de fomento económico interesadas en apoyar a este sector, para diagnosticar e

identificar áreas y aspectos específicos de mejora en las realidades y contextos de las TAPM en México.

Conclusiones

El artículo presentó el desarrollo de la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes GDA-TAPM, construida a partir de la teoría de la ventaja competitiva, la cadena de valor y la adaptación contextual del modelo de Andalucía Emprende, enriquecida con evidencia cualitativa de informantes clave. La GDA-TAPM constituye un aporte académico y práctico, al proporcionar una herramienta que permite identificar áreas de mejora concretas en su operación diaria. Su principal aporte es ofrecer un diagnóstico accesible para negocios que normalmente no cuentan con métodos formales de evaluación.

Los resultados del análisis documental y las entrevistas con dueños de negocios muestran que estas tiendas mantienen ventajas importantes como el conocimiento local y relaciones cercanas con clientes, las cuales pueden fortalecerse mediante mejoras organizadas en sus procesos. La guía desarrollada ayuda a sistematizar aspectos clave como control de inventarios, atención al cliente y selección de productos, demostrando ser una herramienta realista y aplicable a su contexto operativo. Si bien no resuelve todos los desafíos del sector, especialmente frente al crecimiento de cadenas comerciales, ofrece un primer paso práctico para que los microempresarios optimicen su manera de trabajar y tomen decisiones más informadas, destacando que herramientas sencillas y bien adaptadas a sus posibilidades resultan más útiles que modelos complejos.

Finalmente, el estudio muestra que vale la pena seguir explorando cómo adaptar conceptos administrativos a las necesidades y capacidades de pequeños negocios. La guía abre un camino para futuras investigaciones e intervenciones prácticas en el sector. Al validar la viabilidad de adaptar modelos teóricos a microempresas, se sientan bases para replicar este ejercicio en otros contextos geográficos o subsectores comerciales. Además, su implementación podría coadyuvar con otros esfuerzos públicos y/o privados orientados a mitigar el desplazamiento progresivo de las TAPM. La GDA-TAPM no solo es una contribución académica, sino también un instrumento de justicia económica para un sector que, pese a su relevancia social, enfrenta desafíos sin precedentes.

Referencias

- Andalucía Emprende, F. P. (s/d). Cadena de Valor. Andalucía, España: Junta de Andalucía.
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Campos, S. (17 de Enero de 2013). *Semiperiodismo*.
<https://semiperiodismo.wordpress.com/2013/01/17/tienda-de-abarrotos/>
- CODESIN. (2021). *Sinaloa en números*. Mazatlán: CODESIN. Retrieved 06 de enero de 2024, from <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/estimacion-del-producto-interno-bruto-en-sinaloa-por-municipio-y-region-2021/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía.
<https://www.collegesidekick.com/study-docs/7227022>
- Dini, M., & Núñez, G. (2021). “*Elementos para la innovación de las políticas dirigidas a las mipymes y para la defensa de la competencia a la luz de los desafíos impuestos por la pandemia y la recuperación económica*”. Santiago: Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/30). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6fd4dbe8-8888-4ada-8d4a-86f78afb3336/content>
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo. Retrieved 28 de Julio de 2025, from https://es.scribd.com/document/713452785/la-gerencia-tareas-responsabilidad-y-practicas-drucker-peter?utm_source=chatgpt.com
- García-Eslava, A. P. (12 de Diciembre de 2024). Análisis de la influencia de los factores administrativos internos para la competitividad de microempresas del subsector comercial.”: Estudio de Caso. Mazatlán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de occidente (UAdeO).
- Hernández, M. (19 de Marzo de 2024). Tiendas OXXO han provocado cierre de 5 500 changarros en Puebla. *La Jornada*, pág. 31.
<https://www.jornada.com.mx/2024/03/19/estados/026n1est#:~:text=De%20acuerdo%20con%20an%C3%A1lisis%20realizados,8%20y%2010%20comercios%20tradicionales.>

- IMCO, I. (2024). *Índice de competitividad urbana 2023*. IMCO. <https://doi.org/https://imco.org.mx/>
- INEGI. (2018). *Sistema de Calsificación Industrial de América del Norte, México SCIAN*. México: INEGI.
- INEGI. (2019). *Censo económico*. México: INEGI.
- INEGI. (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020*. México: INEGI. Retrieved 06 de Enero de 2024, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197988.pdf
- INEGI. (27 de Junio de 2023). *DENUE*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypimes*. Natan Associates Inc.
- Molina, J. (04 de 10 de 2023). Tienditas luchan por sobrevivir frente a las grandes cadenas. *El Economista*, pág. s/p. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Tienditas-luchan-por-sobrevivir-frente-a-las-grandes-cadenas-20231003-0096.html>
- Moreno-Lázaro, J. (2012). Los españoles y la revolución comercial mexicana: las cadenas de supermercados, 1921-2011. *Investigaciones de Historia Económica*, 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.ihe.2011.08.015>
- OCDE/CAF/SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. París: OCDE Publishing. Retrieved 01 de Agosto de 2025, from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf
- Plazola Rivera, T., De la O Burrola, V., & De la Rosa Gutiérrez, L. (2020). Capacidad de gestión de las tiendas de abarrotes de Tecate, B.C., una variable de la competitividad sistémica. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 1 -20. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.3007>
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

- Quintana Chimal, B. (2024). Análisis de la distribución de las tiendas de abarrotes y de conveniencia en la Ciudad de México y el estado de México. *Realidad, Datos y Espacio. Revista internacional de estadística y geografía*, 15(3), 26-33. Retrieved 18 de 07 de 2025, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/revista_rde/889463920670.pdf
- RAE. (20 de marzo de 2024). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/abarrote>
- Rodríguez, A. (18 de abril de 2023). Competencia desleal' y desplazamiento: Cierran tienditas por expansión de Oxxo, 7-Eleven y 3B. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2023/04/18/oxxo-expansion-afecta-a-tiendas-locales-y-comercio-informal/>
- Santiago, J. (22 de 09 de 2024). Tecnología resta competitividad a tiendas de abarrotes (Estudio). *El Economista*, pág. s/p. <https://www.economista.com.mx/empresas/Tecnologia-resta-competitividad-a-tiendas-de-abarrotes-estudio-20240922-0075.html>
- Schweizer, L., & Koshcer, E. (2021). Competitive Advantage. *Idowu*, 1 -6. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_365-1
- Secretaría de Economía. (19 de 09 de 2025). *Economía.Gob*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/retail-trade-of-groceries-and-food>
- Talamas, M. A. (Agosto de 2023). *BID*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0005065>
- Tomasini, C. (25 de Enero de 2017). *López-Dóriga Digital*. Vida y Estilo: <https://lopezdoriga.com/deportes/lamenta-checo-perez-haber-encontrado-su-mejor-nivel-demasiado-tarde-en-el-sprint/>
- Valenzo-Jiménez, M., & González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 20(43), 1- 20. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>
- Velásquez, M. (2012). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los postSchumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas problemas del desarrollo. *Revista Latinoamericana de economía*, 44(174), 35-59.