

Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana (Baja California, México) frente a la COVID-19

*Lizbeth Victoria Aguilar Medel**

*Karina Vanessa De Aquino González***

*Leslie Janeth Galván Preciado****

*Perla Gabriela Baqueiro López*****

Recibido: 02 de septiembre de 2020

Aprobado: 28 de septiembre de 2020

* Estudiante de Administración de empresas de la Universidad Autónoma de Baja California, México.

Correo electrónico: aguilar.lizbeth@uabc.edu.mx

** Estudiante de Administración de empresas de la Universidad Autónoma de Baja California, México.

Correo electrónico: karina.deaquino@uabc.edu.mx

*** Estudiante de Administración de empresas de la Universidad Autónoma de Baja California, México.

Correo electrónico: leslie.galvan@uabc.edu.mx

**** Doctora en Administración por la Universidad del Sur. Profesora de la Universidad Autónoma del Carmen, México. Es profesora investigadora de tiempo completo desde febrero de 2016, miembro del Sistema Nacional de Investigadores con nivel Candidato desde 2019, su línea de investigación está relacionada con la responsabilidad social, productividad y competitividad en las organizaciones.

Correo electrónico: perla.baqueiro@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2169-5150>

Aguilar, L., De Aquino, K., Galván, L. y Baqueiro, P. (2020). Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana (Baja California, México) frente a la COVID-19. *Revista Activos*, 18(2), 55-89. <https://doi.org/10.15332/25005278/6259>

Clasificación JEL: M14

Resumen

La presente investigación busca analizar los factores externos que influyen en la competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana (Baja California, México) mediante la aplicación de dos modelos de competitividad: las cinco fuerzas de Porter y la competitividad sistémica. El diseño de esta investigación fue de corte transversal utilizando el método cualitativo descriptivo, a partir de datos del periodo 2020 debido a la crisis sanitaria de COVID-19 en México. El sujeto de estudio está conformado por un total de 296 tortillerías de la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Los principales resultados indican que el sector tortillero tiene aspectos que fortalecer para generar ventajas competitivas; otros resultados mostraron que las mipymes manufactureras de tortillerías de Baja California son medianamente competitivas con tendencia importante hacia la baja, ya que los factores externos analizados presentan niveles de competitividad de medio a bajo.

Palabras clave: competitividad, tortillerías, mipymes, Tijuana, COVID-19.

Competitiveness of *tortillerias* in the city of Tijuana, Mexico, regarding COVID-19

Abstract

This research seeks to analyze the external factors that influence the competitiveness of *tortillerias* in the city of Tijuana (Baja California, Mexico), through the application of two competitiveness models: Porter's Five Forces and systemic competitiveness. The design of this research was cross-sectional using the qualitative descriptive method, based on data from the 2020 period due to the COVID-19 health crisis in Mexico. Our study subject is made up of a total of 296 *tortillerias* in the city of Tijuana, Baja California, Mexico. The main results indicate that the *tortilla* sector has aspects to strengthen in order to generate competitive advantages; other results showed that SMEs *tortilla* manufacturers in Baja California are moderately competitive with a significant downward trend, since the external factors analyzed present medium to low levels of competitiveness.

Keywords: competitiveness, *tortillerias*, SMEs, Tijuana, COVID-19.

Introducción

Ante la pandemia por coronavirus, las economías se han cerrado, paralizado y las sociedades han entrado en cuarentena, ocasionando una crisis a nivel global. En México, esto ha provocado el cierre de varias micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), afectando a la competitividad del sector productivo: tal ha sido el caso de las tortillerías; por mencionar un ejemplo, en el estado de Hidalgo, el 5 % de las 3500 tortillerías que existen en la entidad quebraron (Trejo, 2020), además, se calculó que las ventas de estas cayeron hasta 25 % a causa de la contingencia sanitaria que limitó el desplazamiento de personas.

Debido a esto, es importante analizar la competitividad del sector tortillero, puesto que aquella es uno de los conceptos más importantes en el ámbito industrial, empresarial y productivo a nivel mundial. En ese orden de ideas, es preciso mencionar que

[...] los procesos de desarrollo han traído muchas ventajas y adelantos en todos los campos. El ser humano [...] posee una capacidad creativa infinita que puede ser aprovechada para lograr los fines que competen a toda organización empresarial en cualquier nivel que se mueva, este proceso de desarrollo se evidencia en la creación de pequeñas y medianas empresas [...] (Beltrán, 2004).

En ese contexto, Solleiro y Castañón (2004) argumentan que la competitividad es un concepto complejo que se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas; asimismo, aseguran que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos bajo control. Así, señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas, incluyendo una serie de factores tanto internos como externos.

De acuerdo con Gish (ca. 2019), las empresas utilizan modelos de estrategias con el fin de mejorar las operaciones y cumplir sus objetivos. Para el desarrollo de dichos modelos, se requiere identificar los objetivos principales de la organización, los componentes clave o pasos que conducen al logro de estos objetivos, la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptimo y el logro de las metas, ya que los modelos son de diferentes grados de complejidad. En este sentido, Álvarez y Viltard (2016) mencionan que los modelos de análisis han servido a las empresas para aumentar la competitividad, las herramientas de análisis estratégico utilizadas en el ambiente interno de las empresas son la matriz de Ansoff y la cadena de valor, así como una derivación de esta última el mapeo del sistema de actividades. Las herramientas relativas al ambiente externo son las cinco fuerzas competitivas de Porter y los análisis PESTEL y FODA.

En el caso de Tijuana, el descenso de competitividad de las mipymes de la región es significativo: de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2020), en Tijuana existen 296 tortillerías, las cuales representan una parte del 20.9 % del producto interno bruto (PIB) de las industrias productivas, siendo este sector un punto fuerte en la economía de la región (Torres, 2020). Como consecuencia de la contingencia sanitaria causada por la COVID-19, el Colegio de Economistas de Baja California prevé una caída del PIB estatal en el 2020 de aproximadamente el 12 % en México y Estados Unidos (Ayala, 2020).

El presente trabajo pretende investigar y analizar la competitividad de los establecimientos de tortillerías de Tijuana (Baja California, México) en la época de la COVID-19, entre marzo y julio del 2020. Con base en esto, surge la necesidad de responder a la pregunta: ¿cómo los factores externos influyen en el nivel de competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana durante el periodo de la COVID-19?

Marco conceptual

Antecedentes

Según Góngora Pérez (2013), las mipymes en México, al igual que en los países desarrollados, juegan un papel importante en la generación de empleo y en la cantidad de unidades económicas. El total de empresas ha aumentado, en especial durante los últimos cinco años; según los datos disponibles, el crecimiento porcentual total fue de 24 %, lo que significó un aumento de 3 a 3.7 millones de empresas.

Es importante resaltar que las mipymes manufactureras en el país, particularmente en la región de Baja California (México), son la base del tejido industrial del estado, ya que son generadoras de una parte significativa del empleo formal, así como de su contribución al crecimiento económico. Baja California, al ser un estado fronterizo, se caracteriza por su vocación industrial, donde la industria manufacturera contribuye con 54 % del PIB

del sector industrial; de acuerdo con Inegi (2020), Tijuana posee 52.49 % de las mipymes manufactureras con un total de 527 (Cisneros, Torres y Flores, 2017).

Así, las mipymes han venido desempeñando papeles importantes en el comportamiento del PIB, lo que puede convertirlas en objeto de análisis a la hora de medir la competitividad. Esta se ha venido utilizando con gran énfasis desde las dos últimas décadas, una de las partes para señalar el éxito o el fracaso de una empresa, en el proceso de generación del valor agregado o para establecer un punto de referencia que permita evaluar el buen desempeño económico (Díaz, s. f.).

Porter (1980), en su libro *Estrategia competitiva*, explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas y otras implícitas, y que dichas estrategias deben enfocarse hacia el entorno del mercado. Así mismo, señala que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno; a esto se le llama enfoque estructuralista, el cual se basa en el análisis del paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial desde los años ochenta.

Respecto a la competitividad, este mismo autor menciona que las empresas son las unidades básicas para desarrollar las ventajas competitivas. Por un lado, la principal aportación teórica de Porter es el *diamante de la competitividad*, una base para diagnosticar la situación competitiva de un país o una región, esta considera las interrogantes: ¿cómo estamos?, ¿dónde estamos en el entorno actual? y ¿cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad? (Gracia, 2008).

Por otro lado, el autor plantea “Las cinco fuerzas competitivas”, este modelo afirma que existen cinco fuerzas bien identificadas que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. El conocimiento de estas fuerzas y sus orígenes marca los puntos débiles o fuertes de la empresa y señala las tendencias del sector, como oportunidades o como amenazas (Espinoza, 2006).

Otra teoría relevante es la competitividad sistémica, formulada por el grupo de investigadores: Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer. La premisa de esta teoría es la integración social y propone no solo reformas económicas, sino un proyecto de transformación de la sociedad. En su análisis, estos investigadores consideran que la integración social es una ventaja competitiva sistémica, ya que en ella incorporan factores socioculturales y ambientales, además de los elementos estudiados por Porter (Gracia, 2008).

Adicionalmente, un proyecto de investigación realizado por Saavedra (2014) determinó la competitividad de las mipymes en la Ciudad de México utilizando el mapa de competitividad del BID: esta es una herramienta que consta de un cuestionario cuyas respuestas se encuentran en una escala de Likert del 1 al 5. La muestra fue de 400 empresas, se calculó con base a 382 056 unidades económicas contabilizadas por el Inegi. La competitividad total de las empresas de toda la muestra alcanzó el 41.85 %, en cuanto a los rangos de competitividad alcanzados, los resultados indican que el 73.3 % de las empresas son de baja competitividad y solo el 17 % de alta o muy alta competitividad. Estos resultados reflejan la necesidad de contar con un modelo de análisis estratégico para aumentar el nivel de competitividad de las mipymes en México (Saavedra, Camarena y Tapia, 2017).

Competitividad

Tal y como menciona Monterroso (2016), el criterio de competitividad ha ido cambiando a lo largo del siglo xx, desde aspectos relacionados con los productos que se ofrecen al mercado y diferentes variables en lo relativo a los recursos internos de las organizaciones, hasta un aspecto más complejo, sistémico y dinámico. Como primera aproximación, se puede decir que la competitividad es un término que indica la posición de una empresa en relación con las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente.

Competitividad de la industria de la masa y la tortilla

Un boletín informativo publicado por Villasana, Manríquez y Martínez (2008) menciona que más del 80 % del consumo humano del maíz en México se da a través de la tortilla y productos similares. Además, esta industria se caracteriza por su bajísimo nivel de concentración puesto que, de acuerdo a la información del Inegi, en el país existen alrededor de 60 000 tortillerías y todas ellas se clasifican en la categoría de microempresas. En el medio rural todavía es común la elaboración de tortilla en el hogar y es tal su importancia que se estima un consumo de 3.9 millones de toneladas de maíz. La tortilla comercial se elabora a partir de dos fuentes de materia prima:

1. A partir de grano de maíz: la tortillería realiza el proceso de cocimiento y molienda del grano hasta la obtención de la tortilla; en este caso, se requiere una inversión mayor en maquinaria y equipo, por lo tanto, es mayor el consumo de energía.
2. A partir de harina de maíz: la tortillería solamente tiene que hacer la mezcla con agua para hacer masa y posteriormente elaborar la tortilla en la máquina diseñada para ese fin (Villasana, Manríquez y Martínez, 2008).

El COVID-19 y el impacto en las microempresas mexicanas

Como lo menciona Navarrete (s. f.), el Inegi reporta que las mipymes del país representan el 99 % del total de empresas operando en México, generando el 72 % del empleo y el 52 % del PIB, y propiciando entre el 70 % y 80 % del nuevo empleo. Su modo de operación no es otro sino el de ir cada día, o quizás cada semana para, prácticamente, subsistir; en otras palabras, no tienen la capacidad para planear a largo plazo, ni los recursos disponibles para afrontar jornadas sin ventas.

Ahora bien, una de las consecuencias de la pandemia en México es el bajo consumo de productos y servicios, la gente comprará lo indispensable

durante este periodo de cuarentena, lo demás lo considerará no prioritario y hasta superfluo. Dado que el 60 % del PIB total de México lo genera las empresas de servicio, las bajas ventas propiciarán el cierre de negocios y, por lo tanto, el despido masivo de empleados; de tal forma que, esta situación se repetiría en sectores económicos distintos (Navarrete, s. f.).

Un artículo publicado por *Forbes Staff* (2020a) profundiza en el tema indicando que al menos el 53.4 % de las mipymes padecen una baja en sus ventas del 80 % al 100 %, a causa de la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19, de acuerdo con los datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. Según la encuesta del Observatorio mipyme de la Cámara, solo el 15 % de las 50 000 empresas que representa mantuvieron operaciones por ser consideradas como esenciales por el acuerdo del Consejo General de Salubridad en marzo de 2020.

No obstante, del total, más de la mitad de las mipymes contempla un recorte de personal en las próximas cinco semanas, ante la caída de ingresos y la necesidad de hacer pagos a sus empleados, sus proveedores y el Gobierno. Mientras que, el 48 % de las empresas considera que su liquidez actual alcanzará para cubrir sus compromisos fiscales, con trabajadores y proveedores solo para el mes de abril, el 33 % solo proyecta esta capacidad hasta mayo (Lozano, 2020).

Modelos de competitividad

Como se mencionó anteriormente, la competitividad empresarial puede ser interna y externa, ya que no siempre se trata de cómo se sitúa una empresa en el mercado, también de la propia percepción acerca del funcionamiento. Así, toda empresa que desee encontrar y mantener su lugar, debe realizar un ejercicio de auto análisis a partir de la evaluación de eficiencia. Mediante esta evaluación, es posible detectar las mejoras y diseñar los modelos de competitividad que aporten al funcionamiento de las estructuras internas o la producción (“Tipos de competitividad empresarial”, 2017).

Los modelos de competitividad son “una herramienta gerencial cuyo objetivo es motivar la reflexión estratégica en las organizaciones que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder a las oportunidades del entorno en el que operan” (Modelos de gestión de excelencia, 2012). Dichos modelos suelen utilizar indicadores para:

[...] medir la competitividad en la empresa, un análisis de la rentabilidad de la empresa, rendimiento del cociente de exportaciones de la empresa, gestiones que aceleren la eficacia de los procesos industriales y comerciales, cuota de mercado regional o mundial entre otros (Argudo, 2017).

Competitividad sistémica

Para poder definir los tipos de competitividad existentes en la actualidad, es necesario realizar un repaso por diferentes enfoques. Uno de ellos es la competitividad sistémica, este

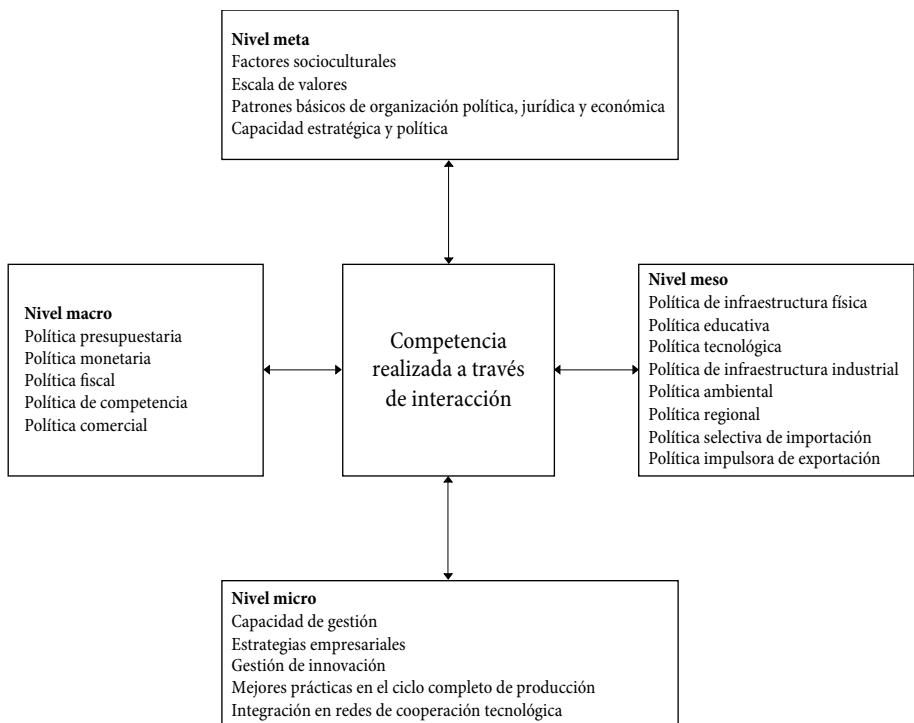
[...] enfatiza la importancia de aquellos factores que determinan la evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques convencionales de la macro y microeconomía. Este tipo de competitividad se convirtió en teoría gracias a la aportación de un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (“Tipos de competitividad empresarial”, 2017).

Por otro lado, el término ventaja competitiva desarrollado por Porter en sus trabajos de análisis de factores en 1986, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas. El *diamante de la competitividad* definido por Porter es una herramienta analítica muy poderosa para realizar un diagnóstico en un territorio, puesto que aporta un análisis de la ventaja competitiva basada en cuatro factores (figura 1). Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas y de un conjunto de factores socioculturales y patrones básicos de organización o nivel meta (Hernandez, 2001).

De acuerdo con Hernández (2001), el concepto de competitividad sistémica es

[...] una aproximación analítica para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso, ofrece también una buena aproximación para comprender los factores que determinan la competitividad de las pymes. El concepto trata de ir más allá de la discusión contrapuesta entre Estado y mercado y se centra más en encontrar el equilibrio adecuado entre las fuerzas del mercado y la intervención. La aproximación correcta al concepto permite sugerir campos de acción de la política pública relevantes para las pymes (p. 17).

Figura 1. Factores determinantes de la competitividad sistémica

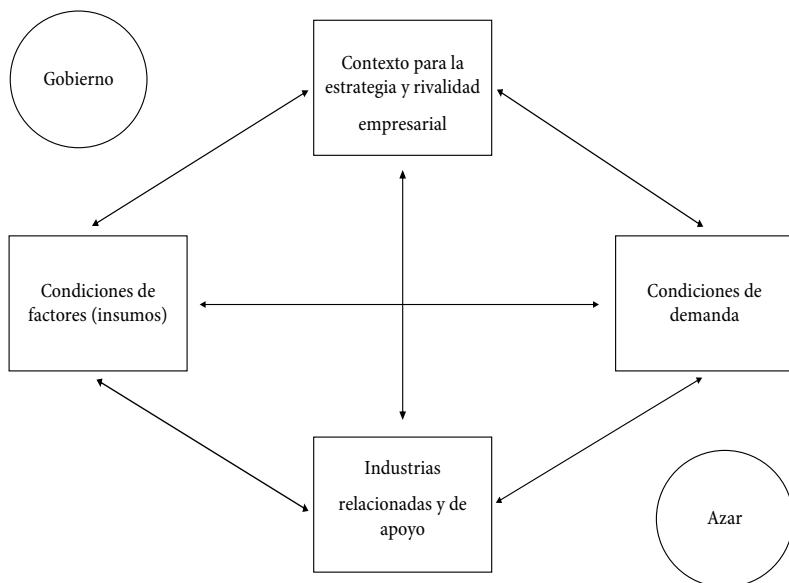


Nota: adaptado de Hernandez (2001. p. 16).

Diamante de competitividad

De acuerdo con Porter (1991), el *diamante* es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque todos están interrelacionados entre sí, y la actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. El marco en el que se manifiestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente, y la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos forman el sistema *diamante*, este tiene dos auxiliares, el gobierno y los hechos fortuitos o azar, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 2. Diamante de competitividad de Michael Porter

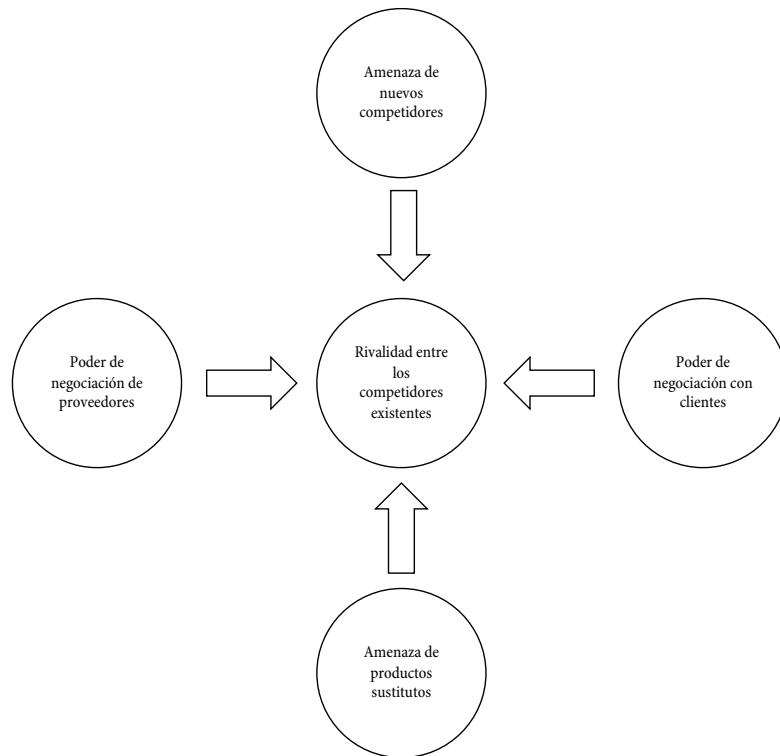


Nota: adaptado de “La ventaja competitiva de las naciones” (Porter, 1991, p. 175).

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo con Sanchez (2017) las cinco fuerzas de Porter son una simple pero poderosa herramienta mercadológica: es útil porque permite conocer la fuerza de la posición competitiva de las empresas en la actualidad. De acuerdo con Porter, que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Entonces, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Figura 3. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Nota: adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (Porter, 2008, p. 59).

Porter (2008) afirma que

[...] la competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; esta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro [...] La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella [...] defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia [...] (pp. 1-2).

A continuación, se explica cada una de ellas:

Amenaza de entrada [...] Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir [...] (Porter, 2008, p. 2).

La rivalidad entre competidores existentes [...] La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio [...] (Porter, 2008, p. 7).

El poder de los proveedores [...] Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios [...] (Porter, 2008, p. 4).

El poder de los compradores [...] los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector [...] (Porter, 2008, p. 5).

La amenaza de los substitutos [...] un substituto cumple la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas [...] (Porter, 2008, p. 6).

Metodología

Para la realización de este trabajo se utilizó, en primer lugar, la revisión documental acerca de la competitividad. Posteriormente, se realizó un análisis de los factores que inciden en la competitividad de 296 tortillerías de la ciudad de Tijuana, mediante los modelos de las cinco fuerzas de Porter y la competitividad sistémica. Para este análisis se utilizó el método cualitativo descriptivo que, de acuerdo con Ortiz (2015), tiene por objeto reflejar las características observables y generales con vistas a clasificarlas, establecer relaciones entre variables, etc.; su finalidad es exponer las características de los fenómenos y tiene un carácter diagnóstico dado que se propone establecer relaciones causales entre ellos. Por último, la metodología que se utilizó es de corte transversal, solo se tomaron los datos del periodo 2020 debido a la crisis sanitaria en México.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores externos de la competitividad del sector productivo de tortillas de la ciudad de Tijuana, Baja California, México, frente a la covid-19.

Objetivos específicos

1. Examinar modelos teóricos o teorías sobre la competitividad.
2. Identificar los factores externos de los modelos de competitividad.

Análisis y resultados

El análisis cualitativo es un proceso dinámico y creativo que se alimenta, fundamentalmente, de la experiencia directa de los investigadores en los

escenarios estudiados, por lo que esta etapa no se puede delegar (Villa, s. f.). Debido a eso, en esta investigación, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a las tortillerías de Tijuana. Esta herramienta de análisis se apoya en un software desarrollado por Rivera, Gómez y Méndez (2010), del grupo de investigación en perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario; teniendo en cuenta que el análisis de las cinco fuerzas incluye 56 variables, este grupo elaboró un estudio sobre la situación del sector estratégico al que pertenecen las empresas, con el objetivo de servir de guía para la elaboración del diagnóstico.

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuerza 1. La amenaza de entrada de nuevos competidores

Valor de la marca

Allí donde haya marcas consolidadas y fuertes habrá menos posibilidades de que entren competidores o al menos que la amenaza de estos sea menor. Según la página Infoisinfo (s. f.) las 7 mejores tiendas de tortillas de Tijuana son: tortillas de harina “Chilapa”, tortillería “El grano de oro”, tortillería “La unión”, “Adelita la villa”, tortillinas “Tía Rosa”, “Cristina fábrica de tortillas” y tortillería de harina “Sinaloa”.

Costes de cambio

Costes de aprendizaje para utilizar máquinas de hacer tortillas: la mayoría de las empresas ofrecen una capacitación de una semana. Costes de equipamiento: esto es el costo para adquirir el equipamiento necesario de una tortillería, un ejemplo es el siguiente:

Tabla 1. Presupuesto de equipamiento

Equipo necesario	Precios equipos normales
Maquina Tortilladora	\$94 435
Amasadora	\$9417
Molino Tortimex	\$41 481
Paila cocedora 200 kg	\$13 284
Mostrador Inox	\$9526
Mesa de Trabajo Inox	\$10 692
Báscula	\$1266
Total	\$180 101

Nota: adaptado de “Iniciar un negocio de tortilleria” (Industrias Verduzco, s. f.).

Estos datos informativos están basados en un negocio que actualmente opera en la Ciudad de México; los importes de las diferentes partidas, así como del equipo sugerido, pueden variar con base en la zona o el país (Industrias Verduzco, s. f.).

Política del Gobierno

Estas son algunas reglas para la apertura y funcionamiento de las tortillerías de maíz, del municipio de Tijuana, Baja California: primero, las ventas de tortillas de maíz de personas que carezcan de establecimiento requerirán de autorización expedida por la dependencia que el Ayuntamiento determine. Segundo, queda prohibida la venta de tortillas de maíz por comerciantes ambulantes, así como la distribución de dichos artículos a comercios establecidos dentro del área mencionada. Tercero, las tortillerías deberán expender directamente al público los productos que elaboren. Por último, corresponde al Ayuntamiento:

- I. Otorgar licencias para la apertura y funcionamiento de los establecimientos.

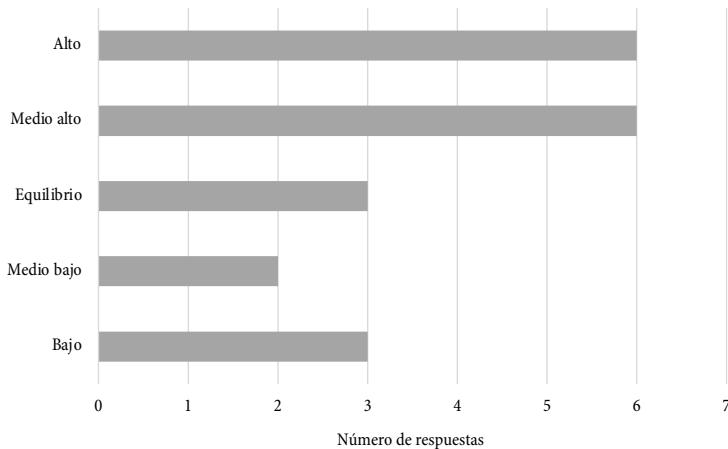
- II. La fijación de horarios de apertura y cierre.
- III. El conocimiento de los recursos de reconsideración que se interpongan en contra de las resoluciones dictadas con base en este ordenamiento (Reglamento para la apertura y funcionamiento de molinos de nixtamal, tortillerías y expendios de tortillas de maíz, 1975).

Acceso a los canales de distribución.

Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los competidores actuales, será más difícil su ingreso al sector. Por ejemplo, el canal de distribución de la tortillería Maseca funciona así: compra de granos, control de calidad, muestreo y análisis, transporte, secado, silos, harina, tortilla terminada, y transporte del producto final a la tortillería (Stephany, 2018).

El resultado del análisis realizado de esta fuerza es un rango de 6, lo que significa que la amenaza de entrada es media alta y alta, utilizando una escala del 0 al 7, como lo indica la figura siguiente:

Figura 4. Amenaza de entrada de nuevos competidores



Fuente: elaboración propia.

Fuerza 2. El poder de negociación de los clientes

Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos

A pesar de que la tortilla es el alimento más consumido por los mexicanos y el que se obtiene más barato, no se le ha dado el valor real. Por ese motivo, hay una pugna por compensar los costos de producción e insumos para que el industrial pueda continuar operando con el margen de utilidad necesario. De tal manera, a causa de las alzas en los precios de insumos como el gas, la luz, el agua y hasta la gasolina, los industriales de la tortilla esperan reunirse y unificar el ajuste al precio de la tortilla de nixtamal que estaría en 18 MXN el kilo (Gonzalez, 2019).

Volumen comprador

Al ser un producto de primera necesidad, no es posible hacer modificaciones en los precios de la tortilla. Debido a esto, los clientes cuentan con el apoyo del Gobierno que brinda instrumentos para aminorar el impacto del incremento de los insumos para la producción de tortilla y garantizar que el precio ofrecido al consumidor no se eleve a niveles injustificados.

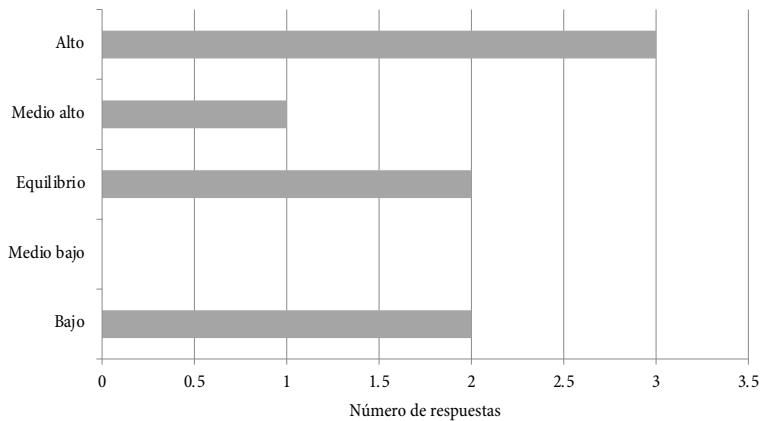
El programa “Mi Tortilla”, con el cual se han mejorado los procesos de producción de la industria de la masa y la tortilla con dos acciones básicas: capacitación y financiamiento para la modernización administrativa, operativa, comercial y tecnológica.

La Ley Federal de Competencia Económica (Art.28 Constitucional), que sanciona aquellas prácticas que impiden la competencia y que pueden perjudicar a la ciudadanía. Adicionalmente, la Procuraduría Federal de Consumidor vigila que no existan incrementos injustificados en el precio de este producto. Con el Programa Nacional de Verificación y Vigilancia de Establecimientos con Venta de Productos Básicos se verifica que las tortillerías exhiban el precio de venta y que las básculas estén calibradas,

para asegurar que el consumidor reciba lo justo por lo que paga (Secretaría de economía, 2012).

Como resultado del análisis realizado de esta fuerza, utilizando una escala del 0 al 3, el nivel de poder de negociación de los clientes es alto, como lo muestra la figura 5:

Figura 5. Poder de negociación de los clientes



Fuente: elaboración propia.

Fuerza 3. Amenaza de productos sustitutos

Propensión del comprador a sustituir

Los compradores de tortillas de maíz en la ciudad de Tijuana son muy propensos a adquirir productos sustitutos. Es importante resaltar que la tortilla enfrenta la amenaza de productos sustitutos como pan, frituras, sopas instantáneas, o hasta hojas de lechuga, espinaca o col (FIRA, 2008).

Precios relativos de los productos sustitutos

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) asegura, en estos momentos de contingencia, que no hay justificación para incrementar el precio de la tortilla de maíz. El precio promedio del kilo de tortilla a nivel nacional es de 15.80 pesos mexicanos (Profeco, 2020), específicamente, en Tijuana es de 17.73 pesos mexicanos (SNIIM, 2020). Si se comparan los precios de las tortillas con los productos sustitutos que hay en los mercados, aquellos son relativamente similares, lo que representa una amenaza para el sector.

Costo o facilidad de cambio del comprador

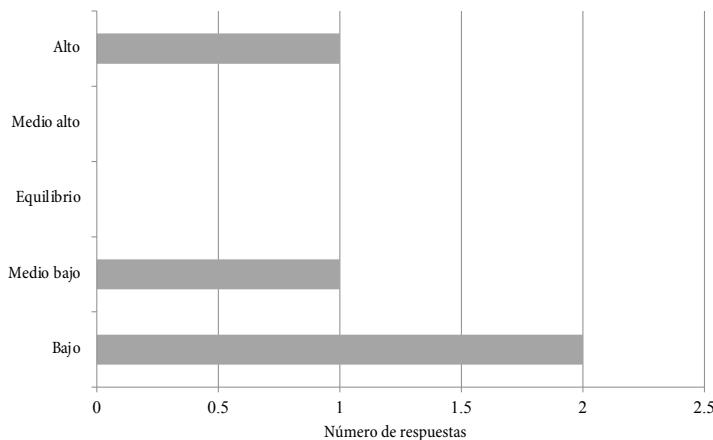
El mercado de harina de maíz y de la tortilla posee gran importancia para la economía mexicana y para los mexicanos, entre otras características porque: en primer lugar, es un alimento básico en la alimentación de las familias mexicanas; en segundo lugar, a nivel cultural y social tiene un valor estratégico, lo que dificulta que productos sustitutos sean una amenaza (Vargas, 2017).

Nivel percibido de diferenciación del producto

La barrera de entrada para el ingreso de un nuevo competidor es la diferenciación de producto. Para poder ingresar a este mercado se debe invertir en el desarrollo de la dosis exacta de los nutrientes para obtener tortillas de maíz fortificadas con hierro a gusto de los consumidores (Cabral y Bonilla, 2010, p. 12).

Como resultado del análisis realizado de esta fuerza, utilizando una escala del 0 al 2, la amenaza de productos sustitutos es baja como se indica en la figura:

Figura 6. Amenaza de productos sustitutos



Fuente: elaboración propia.

Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores

Concentración de los proveedores

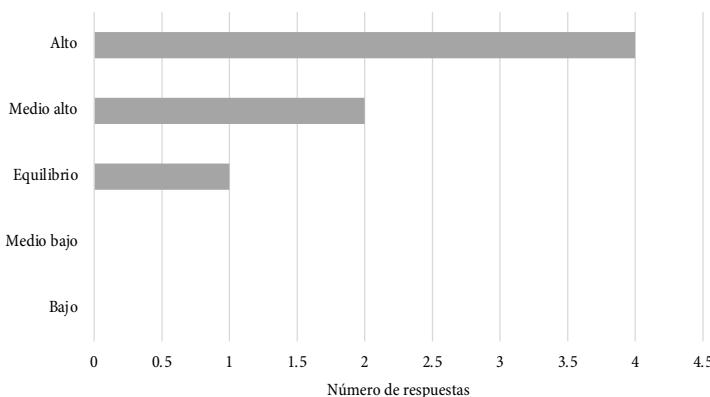
Los principales insumos en la producción de tortilla son la harina y la masa de nixtamal, los cuales son producidos con maíz. Cuando el precio de este grano se eleva, también suben los costos para producir tortilla, provocando incrementos en su precio. De acuerdo con el estudio de Technavio (“5 principales proveedores”, 2017) sobre el mercado mundial de harina de maíz para 2017-2021, estos son mejores proveedores de harina de maíz en la actualidad: Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill, Gruma, Tate & Lyle. Ellos son importantes porque ofrecen alimentos y soluciones para la industria, son una parte fundamental de la industria mundial de alimentos y un nexo entre los agricultores y procesadores de alimentos.

Amenaza de integración vertical

La actual variación en el precio del maíz se debe a diversos factores, uno de los principales es el cambio climático. El año pasado se registraron fuertes heladas y sequías en los principales estados productores de maíz, por esta razón las cosechas del grano resultaron afectadas y su disponibilidad a nivel nacional se redujo (Secretaría de Economía, 2012).

Como resultado del análisis realizado de esta fuerza, el poder de negociación de los proveedores es alto, a partir de una escala del 0 al 4 como se muestra en la figura:

Figura 7. Poder de negociación de los proveedores



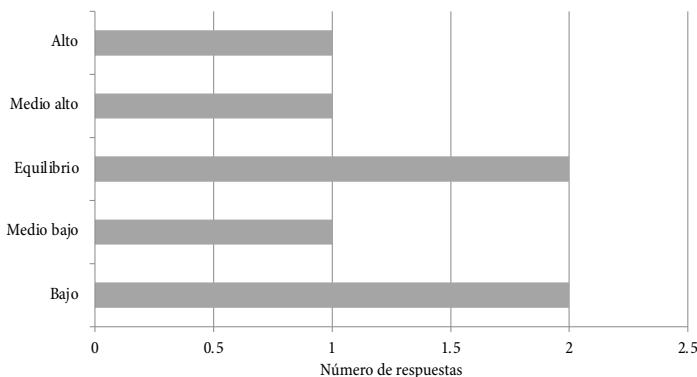
Fuente: elaboración propia.

Fuerza 5. Rivalidad de los competidores

Según el Inegi (2020), en la ciudad de Tijuana hay un total de 296 tortillerías, por lo que no han desarrollado una rivalidad fuerte entre ellas debido a la gran población de la ciudad. Los precios de las tortillas varían dependiendo de la zona por lo que la cantidad cambia entre los 14 y los 20 pesos mexicanos. Las empresas son muy similares ya que implementan casi las mismas políticas de precio y promoción, sin embargo, la rivalidad entre ellas es muy poca ya que cada tortillería tiene su segmento de mercado definido de acuerdo al área donde se desempeña.

Como resultado del análisis realizado en la rivalidad de los competidores, utilizando una escala del 0 al 2, esta fuerza se encuentra entre “equilibrio” y “bajo” con un rango de 2 (figura 8).

Figura 8. Rivalidad de los competidores



Fuente: elaboración propia.

Como resultado del primer modelo aplicado, se observa que tres de las cinco fuerzas estudiadas representan una amenaza para la industria de las tortillerías en la ciudad de Tijuana. En primer lugar, hay una alta amenaza de entrada de nuevos competidores; aunque hay varias marcas consolidadas,

es relativamente bajo el número de marcas fuertes en el mercado, debido a eso, más competidores pueden entrar a esta industria. Si bien, la adquisición de insumos varía los precios, estos aún son bajos y la capacitación es barata; además, debe tomarse en cuenta que, en cuanto a las políticas gubernamentales, no es complicado abrir una tortillería dado que solo se necesitan los permisos del ayuntamiento y de salubridad e higiene.

En segundo lugar, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que el precio de la tortilla, al considerarse alimento básico de las familias mexicanas, está regulado para que no se generen prácticas que impidan la competencia y que puedan perjudicar a la ciudadanía, provocando que el cliente pueda cambiar fácilmente de negocio de mismo giro.

El poder de negociación del proveedor es alto ya que uno de los factores externos que puede provocar la variación de precio con los proveedores puede ser el cambio climático, debido a la cosecha del grano de maíz y el nixtamal, además de que el nivel de concentración de los proveedores de la industria es alto puesto que existen pocos proveedores.

En cuanto a las dos fuerzas restantes, se considera que representan una oportunidad en la industria, principalmente la correspondiente a los productos sustitutos, pues, aunque hay una amplia variedad de productos que se consideran sustitutos de las tortillas, estas forman parte de la dieta básica de los mexicanos, lo que dificulta que esos productos sean adquiridos por los clientes como sustitutos. Finalmente, la gran población que tiene la ciudad de Tijuana permite que para las 296 tortillerías de la ciudad, la rivalidad de los competidores no represente una amenaza, a pesar de ser empresas muy similares.

Todo lo anterior permite afirmar que el entorno industrial de las tortillerías en Tijuana cuenta con elementos favorables para su desarrollo; sin embargo, es necesario el desarrollo estrategias que permitan a las tortillerías enfrentar los retos que representan los competidores y las negociaciones, tanto con clientes como con proveedores.

Competitividad sistémica

Como se mencionó con anterioridad, el análisis de competitividad sistémica resalta la importancia de aquellos factores que determinan el desarrollo de los sistemas económicos. Además, aquella es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: los niveles micro, meso, macro y meta, a continuación, se mencionan únicamente los factores externos.

Nivel meso

De acuerdo con Benavides, Muñoz y Parada (2004), “El nivel meso, corresponde al Estado, desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras de mercados de factores y articulan los procesos de aprendizaje a nivel sectorial” (Benavides, Muñoz y Parada, 2004, p. 124), se refiere a la estructura institucional de apoyo a la competitividad.

Tal es el caso en Baja California, donde se presentó un plan para reactivar mipymes ante la crisis provocada por la pandemia. El Estado de Baja California y la Secretaría de Economía Sustentable y Turismo, a cargo de Mario Escobedo Carignan, crearon un Programa emergente para la protección a las personas, el empleo y la economía, con el objetivo de ayudar a las 122 498 mipymes de la región que generan, al menos, 1 065 035 empleos (López, 2020).

Algunas de las estrategias que se implementaron son que

[...] los micronegocios con dos a 10 empleados, podrán solicitar un fondo para solventar el pago de nómina, capital de trabajo, insumos y pasivos en pagos de renta y servicios [...] De igual manera,] se creará el fondo general de garantías a través de la Nacional Financiera (NAFIN), que facilitará créditos a pymes de todos los sectores en Baja California y serán avaladas con la Banca Comercial [...] Se otorgará asesoría y capacitación especializada a los emprendedores y mipymes a través de plataformas digitales [...] Los actos de fiscalización se suspenderán por parte de la Secretaría de Hacienda

hasta el 30 de abril de 2020, y con ello las auditorías programadas en las empresas serán reagendadas hasta nuevo aviso (López, 2020).

De igual manera, el gobernador de Baja California, Jaime Bonilla Valdez, presentó un plan de rescate económico en su entidad que contempla el apoyo a micros, pequeños y medianos empresarios donde se facilitarán prestamos de hasta 400 000 pesos a empresas. Así como un programa emergente de protección de la nómina con un presupuesto de 20 000 000 de pesos mexicanos, desde el cual se otorgarán prestamos de hasta 200 000 MXN con cuatro meses de gracia, y una tasa de interés del 3 % (Alejandro, 2020).

Nivel macro económico

El nivel macroeconómico actúa como un factor externo a la empresa, que afecta la competitividad y tiene múltiples consecuencias tanto en el balance financiero de la firma, como en los distintos actores sociales que coadyuvan en el desarrollo de esta. La política económica es definida desde el Gobierno y las empresas absorben los efectos directos e indirectos que aquella causa.

El presidente de México mencionó que no habrá condonaciones de impuestos por el coronavirus, únicamente buscará “blindar” a pequeñas empresas ante el impacto económico que tendrá el coronavirus, y descartó ayudar a grandes empresas. De igual manera, mencionó que comenzará la dispersión de la pensión de dos bimestres para adultos mayores y que aumentarán los créditos por medio de las Tandas para el Bienestar (*Forbes México*, 2020b).

El Inegi reveló que durante este periodo

El 93.2 % de las empresas mexicanas ha sufrido algún tipo de afectación económica desde el inicio de la crisis económica derivada de la COVID-19 [... Además, afirmó que] solo el 7.8 % ha recibido apoyos para solventar la situación. La encuesta sobre el impacto económico generado por la pandemia, llevada a cabo entre el 7 de mayo y el 12 de junio con una muestra de casi 5.000 empresas, reveló que el 59.6 % de las compañías llevaron a

cabo cierres temporales por la cuarentena. [...] Así, la mayoría de las que pararon, un 46.7 %, lo hicieron durante más de 21 días y sobre todo fueron microempresas (93.4 %).

De las compañías afectadas, un 91.3 % ha tenido una disminución de ingresos, un 72.6 % ha sufrido una baja de demanda de sus bienes o servicios y un 33.9 % se ha resentido por la escasez de productos (*Forbes México*, 2020a).

Nivel meta

El nivel meta expresa la gobernabilidad y competitividad industrial. Constituido por los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y por la estructura competitiva de la economía en su conjunto. Incluye las condiciones institucionales básicas y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales (Hernández, 2001, p. 16).

Un factor socio-cultural en las mipymes es que

[...] todas incluidas las dirigidas por mujeres y jóvenes emprendedores, están siendo las más afectadas por las consecuencias económicas de la pandemia [...] En muchas zonas rurales, son casi la única fuente de empleo. [...] Las pequeñas empresas pueden tener una buena capacidad de adaptación a los cambios que experimentamos en el mundo de hoy, tal cual hemos podido ver en muchos casos durante la pandemia. Aun así, su tamaño también las hace vulnerables. Uno de los principales problemas a los que se enfrentan suele ser el acceso a la financiación. En muchos casos, tanto la identificación de oportunidades internacionales como la gestión comercial suelen ser más difíciles para las pequeñas empresas que para sus competidores de mayor tamaño (Organización de Naciones Unidas, 2020).

[...] aunque el desarrollo de las pymes en Baja California no ha mostrado una competitividad particularmente alta en sectores como el tortillero, sí mostraba cierta estabilidad que había permitido un flujo económico constante, pero con las repercusiones derivadas de la pandemia por COVID-19,

las pymes necesitarán no solamente del apoyo sostenido de los planes de rescate emergente que el gobierno estatal contempla, sino que deberán implementar sus propios mecanismos de rescate y optimización de su productividad. (Jurado, s. f.)

De esta manera, se podrán generar procesos competitivos a largo plazo y trabajar de acuerdo con los valores de cada empresa tiene establecidos para salir adelante.

Con estas medidas no solo podrán permanecer; también podrán competir con empresas extranjeras y presentar un crecimiento, ya que las condiciones generales del mercado no son muy prometedoras y, si se mira al pasado, se notará que el desarrollo de las pymes en Baja California no ha sido el deseado, pese a la excelente ubicación geográfica [...]. (Jurado, s. f.)

El Consejo de Desarrollo de Tijuana diseñó un manual de buenas prácticas para que comerciantes y pequeños empresarios salgan lo más rápido posible de la crisis económica derivada de la emergencia sanitaria por el COVID-19 [...] Se trata de un documento que servirá para unificar criterios y líneas de acción en torno a cómo deben actuar los prestadores del servicio, socios comerciales, proveedores, empleados y toda persona que asista a las instalaciones de la empresa, para reducir las probabilidades de contagio y dispersión del virus. El manual incluye acciones específicas relacionadas con las medidas personales de salud e higiene, de la recepción de proveedores y de mercancías, así como las medidas de entrega en servicios a domicilios. (Sánchez, 2020)

De acuerdo con este segundo análisis realizado, con base en el modelo de competitividad sistémica, la conclusión a la que se llegó es que los factores externos mostrados indican que las mipymes tortilleras de Tijuana son medianamente competitivas, ya que debido a la pandemia actual tienen una tendencia hacia la baja. Se puede decir que todos los factores externos analizados presentan niveles de competitividad medio y bajo por la contingencia. Algunas de las dimensiones repercuten directamente en la competitividad de las empresas.

Conclusión

Esta investigación se centró en analizar los factores externos para la mejora de competitividad de las mipymes del sector tortillero de la ciudad de Tijuana; además, el análisis se realizó por medio de los modelos de las cinco fuerzas de Porter y el de competitividad sistémica.

De acuerdo con Porter en su modelo de las cinco fuerzas se puede concluir que no es rentable crear una empresa en este sector, puesto que hay un mayor número de amenazas que de oportunidades. Por lo tanto, las empresas existentes deben enfocar sus esfuerzos en mejorar sus capacidades de negociación con clientes y proveedores, además de intensificar las acciones para evitar que nuevos competidores se integren al sector.

No obstante, con respecto al modelo de competitividad sistémica, los resultados mostrados indican que las mipymes manufactureras de tortillas de Baja California son medianamente competitivas con tendencia importante hacia la baja debido a la pandemia actual. Todos los factores externos analizados presentan niveles de competitividad medio y bajo. Resaltando las diferencias en las políticas a nivel meso y macro, ya que mientras que el Gobierno estatal presentó un plan para reactivar las mipymes, el Gobierno federal se negó a aplicar condonaciones de impuestos.

Con los resultados obtenidos en este análisis se puede concluir que el sector tortillero tiene aspectos que fortalecer para generar ventajas competitivas y así crecer, ya que ningún sector industrial de maíz en Tijuana presenta una competitividad sólida. Este sector industrial es medianamente competitivo debido a que se soporta en una gran demanda, sin embargo, ante su caída causada por el confinamiento impuesto ante la situación de pandemia, se espera que la tendencia sea a la baja en la competitividad en el sector.

Referencias

- 5 Principales proveedores de harina de maiz de 2017-2021. (2017). *Abasto*. <https://abasto.com/noticias/5-principales-proveedores-harina-de-maiz/>
- Alejandro, P. (13 de abril de 2020). Lanzan plan de rescate económico a pymes en Baja California. *Crónica*. https://www.cronica.com.mx/notas-lanzan_plan_de_rescate_economico_a_pymes_en_baja_california-1150946-2020
- Álvarez, D., y Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (pyme). *Palermo Business Review*, 14, 45-64. https://www.researchgate.net/publication/322200470_Herramientas_de_Analisis_Estrategico
- Argudo, C. (2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* <https://www.empren-depyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Beltrán, A. (2004). *Pymes. Un reto para la competitividad* [descripción del contenido del libro]. <https://publicaciones.uexternado.edu.co/pymes-un-reto-a-la-competitividad-gestion-empresarial-y-gerencial.html>
- Benavides, S., Muñoz, J. y Parada, A. (2004). El enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. *Economía y sociedad*, 24, 119-137. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/download/1097/1021/>
- Bermeo, J., Teijeiro, M. y García, M. (2020). *Sustainable Development in the Economic, Environmental, and Social Fields of Ecuadorian Universities. Sustainability*, p-12. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7384/pdf>
- Cabral, E., y Bonilla, J. (2010). *Plan de negocio para la producción y comercialización de tortillas de maíz fortificadas con hierro en Lizapa y Linaca, Francisco Morazán, Honduras*. Universidad Zamorano. <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/224/1/T3021.pdf>
- Cisneros, M., Torres, L. y Flores, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107
- Díaz, L. (s. f.). *La competitividad... ¿a qué se refiere?* <http://bdigital.unal.edu.co/27013/1/24712-86693-1-PB.pdf>

- Espinoza, A. (2006). Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión. *Visión Gerencial*, 1, 40-52. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874006.pdf>
- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA]. (2008). *La competitividad en la industria del maíz*. http://www.aarfs.com.mx/imagenes/informacion/estudios/002_-_La_competitividad_en_la_industria_del_ma%C3%ADz.pdf.pdf
- Forbes México* (2020a). El 92% de las empresas mexicanas, sin apoyo para salir de la crisis económica: Inegi. <https://www.forbes.com.mx/economia-el-93-de-las-empresas-mexicanas-sin-apoyo-para-salir-de-la-crisis-economica-inegi/>
- Forbes México* (2020b). AMLO ofrece ayuda económica solo a pobres y pequeñas empresas ante coronavirus. <https://www.forbes.com.mx/politica-amlo-ofrece-ayuda-economica-a-pobres-y-pequenas-empresas-por-coronavirus/>
- Gish, W. [ca. 2019]. Definición de modelos de estrategia. *La voz de Houston*. <https://pyme.lavoztx.com/definicin-de-modelos-de-estrategia-8094.html>
- Góngora Pérez, J. P. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63(6), 2-6. http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf
- González, F. (2019). *Industriales de la masa quieren tortilla a \$18*. <https://consumidoresorganicos.org/2019/03/17/23887/>
- Gracia, M. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24. http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistemica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del Istmo Centroamericano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf
- Industrias Verduzco. (s. f.). *Iniciar un negocio de tortillería*. <https://www.tortilladoras.com.mx/iniciar-un-negocio-de-tortilleria/>
- Infoisinfo. (s. f.). *Las 10 mejores tiendas de tortillas en Tijuana*. <https://tijuana.infoisinfo.com.mx/busqueda/tortillas>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi]. (2020). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Jurado, J. (s. f.). *El desarrollo de las pymes en Baja California*. <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/crece-tu-negocio/el-desarrollo-de-las-pymes-en-baja-california/>
- López, E. (21 de abril de 2020). *Baja California presenta plan para reactivar mipymes por COVID-19*. <https://elempresario.mx/emprendedores/baja-california-presenta-plan-reactivar-mipymes-covid-19>
- Lozano, L. F. (21 de abril de 2020). Mipymes con perdidas de al menos 80 % por COVID 19: Canacintra. *Forbes Mexico*. <https://www.forbes.com.mx/negocios-mipymes-perdidas-covid19-canacintra/>
- Modelos de gestión de excelencia. (19 de julio de 2012). Modelo Nacional para la Competitividad de México. En *Plataforma tecnologica para la gestion de la excelencia*. <https://www.isotools.org/2012/07/19/modelo-nacional-para-la-competitividad-de-mexico/>
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>
- Navarrete, F. (s. f.). El COVID-19 y el impacto en micro empresas en México. *Univa*. <https://www.univa.mx/guadalajara/el-covid-19-y-el-impacto-en-micro-empresas-en-mexico/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas 27 de junio*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. http://www.paep.unacar.mx/pluginfile.php/39808/mod_resource/content/0/A.%20Enfoques%20y%20met%C3%B3dos%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20social.pdf
- Porter, M. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_-michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara.

- Procuraduría Federal del Consumidor. (24 de marzo de 2020). *No hay justificación para subir precio de la tortilla: Profeco.* <https://www.gob.mx/profeco/prensa/no-hay-justificacion-para-subir-precio-de-la-tortilla-profeco>
- Reglamento para la apertura y funcionamiento de molinos de nixtamal, tortillerías y expendios de tortillas de maíz, del municipio de Tijuana, Baja California, periódico oficial 15, tomo LXXXII (31 de mayo de 1975). <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/BAJA%20CALIFORNIA/Municipios/Tijuana/TijuanaReg38.pdf>
- Rivera, H., Gómez, J. y Méndez. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes.* Editorial Universidad del Rosario
- Saavedra, M. (2014). *La determinación de la Competitividad de las pyme en el Distrito Federal.* Publicaciones Empresariales FCA Publishing.
- Saavedra, M., Camarena, M., y Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967002/html/index.html#redalyc_29055967002_ref52
- Sánchez, K. (22 de mayo de 2020). Las pymes de Baja California reactivarán sus operaciones con buenas prácticas para vencer al COVID-19. *Cobertura 360.* <https://cobertura360.mx/2020/05/22/baja-california/las-pymes-de-baja-california-reactivarán-sus-operaciones-con-buenas-prácticas-para-vencer-al-covid-19/>
- Sánchez, S. (2017). *Las 5 fuerzas de Porter.* http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El_modelo_de_las_5_fuerzas_de_Porter_461.shtml
- Secretaría de Economía. (2012). *¿Sabes cómo se equilibra el precio de la tortilla?* <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7117-sabes-como-se-equilibra-el-precio-de-la-tortilla>
- Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM). (24 de julio de 2020). *Precios de Tortilla por Días del Mes.* <http://www.economia-sniim.gob.mx/TortillaMesPorDia.asp>
- Solleiro, J., y Castañón, R. (2004). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica – Globalización, Ciencia y Tecnología*, 165-197. 2020, de <https://docplayer.es/6363732-Competitividad-y-sistemas-de-innovacion-los-retos-para-la-insercion-de-mexico-en-el-contexto-global.html>

- Stephany, R. (2018). *Canal de Distribucion Maseca*. <https://prezi.com/ei3o9gtpwkzf/canal-de-distribucion-maseca/>
- Tipos de competitividad empresarial y ejemplos de cada una. (2017). *Utopia*. <http://utopia-consultores.com/tipos-de-competitividad-empresarial-y-ejemplos-de-cada-una/>
- Torres, R. (26 de mayo 2020). Aporta Industria en BC 21.7% del PIB local. *El imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tijuana/dinero/Aporta-Industria-en-BC-21.7-del-PIB-local-20200526-0004.html>
- Trejo, L. (8 de julio de 2020). El covid-19 quebró a 5 % de tortillerías en Hidalgo. *Independiente*. <https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/el-covid-19-quebro-a-5-de-tortillerias-en-hidalgo/?fbclid=IwAR2yNQwrgBCjCZLa3fRipMaKIUOl1hdu2xtVq58Bl19RUObZJurtB3kGSQY>
- Vargas, G. (2017). El mercado de harina de maíz en México. Una interpretación microeconómica. *Economía Informa*, 405, 4-29. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2017.07.001>
- Villa, L. (s. f.). *El análisis en investigación cualitativa*. http://www.ujaen.es/investigacion_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf
- Villasana, J., Manriquez, J., y Martinez, F. (2008). *La competitividad en la Industrial del Maiz*. Dirección General Adjunta de Inteligencia Sectorial

