

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2619>

*Artículos científicos*

## **La gerencia estratégica como base estructural en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES**

***Strategic management as a structural basis for the sustainability and competitiveness of MSMEs***

***Gestão estratégica como base estrutural para a sustentabilidade e competitividade das MPMEs***

**Verónica Ramírez Cortés**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

[vramirezcc@uaemex.mx](mailto:vramirezcc@uaemex.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6541-6769>

**Blanca Estela Hernández Bonilla**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

[behernandezb@uaemex.mx](mailto:behernandezb@uaemex.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-0925-7286>

**Sendy Janet Sandoval Trujillo**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

[sjsandovalt@uaemex.mx](mailto:sjsandovalt@uaemex.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6966-7135>

### **Resumen**

En un mercado complejo, dinámico y globalizado donde las empresas enfrentan desafíos en torno a la competitividad y sostenibilidad, la gerencia estratégica emerge como factor clave para mejorar la eficiencia operativa y la viabilidad empresarial. El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia de la gerencia estratégica en la sostenibilidad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), con énfasis en el desempeño de directivos y propietarios. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte

transversal; se aplicaron encuestas a 100 empresas del Estado de México. La fiabilidad del instrumento se estimó con el coeficiente alfa de Cronbach con un valor de 0,898, indicador de alta confiabilidad.

Los resultados muestran que 62,3 % de las empresas operan un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), no obstante, solo 25 de cada 100 cuentan con un perfil de puestos definido. Además, cuatro de cada diez MIPYMES reportan dificultades de acceso al financiamiento, lo que limita principalmente la innovación, así como la atención y el seguimiento de los clientes. En el ámbito de la sostenibilidad, el 85,2 % de las MIPYMES con prácticas sostenibles de alto nivel también promueven la educación ambiental, este resultado es consistente con una relación positiva entre la gerencia estratégica y mejores prácticas organizacionales y de sostenibilidad. Se recomienda redefinir, implementar y monitorear de forma continua estrategias orientadas al estudio de las necesidades y la satisfacción de los clientes, la exploración de nuevos mercados, la inversión en innovación y fortalecimiento del acceso al financiamiento.

**Palabras clave:** Competitividad; gerencia estratégica; MIPYMES; sostenibilidad corporativa.

## Abstract

In a complex, dynamic, and globalized market where businesses face challenges related to competitiveness and sustainability, strategic management emerges as a key factor in enhancing operational efficiency and ensuring business viability. The objective of this study was to analyze the impact of strategic management on the sustainability and competitiveness of SMEs, focusing on the performance of owners, executives, and key decision-makers. A quantitative, non-experimental, cross-sectional research approach was employed, applying surveys administered to 100 companies in the State of Mexico. The reliability of the instrument was assessed through Cronbach's alpha coefficient, which yielded a value of 0.898, indicating high reliability.

The results show that 62.3% of businesses conduct a Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis; however, only 25 out of every 100 have a defined job profile. In addition, four out of ten MSMEs report difficulties in accessing financing, which mainly limits innovation, as well as customer service and follow-up. In the area of sustainability, 85.2% of MSMEs with high-level sustainable practices also promote environmental

education. This result is consistent with a positive relationship between strategic management and better organizational and sustainability practices. It is recommended to continuously redefine, implement, and monitor strategies aimed at studying customer needs and satisfaction, exploring new markets, investing in innovation, and strengthening access to financing.

**Keywords:** Competitiveness; corporate sustainability; MSMEs; strategic management.

## Resumo

Em um mercado complexo, dinâmico e globalizado, onde as empresas enfrentam desafios relacionados à competitividade e à sustentabilidade, a gestão estratégica surge como um fator-chave para a melhoria da eficiência operacional e da viabilidade dos negócios. O objetivo deste estudo foi analisar o impacto da gestão estratégica na sustentabilidade e na competitividade de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), com ênfase no desempenho de gestores e proprietários. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, não experimental e transversal; foram aplicados questionários a 100 empresas no Estado do México. A confiabilidade do instrumento foi estimada utilizando o coeficiente alfa de Cronbach com valor de 0,898, um indicador de alta confiabilidade.

Os resultados mostram que 62,3% das empresas realizam uma análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT); no entanto, apenas 25 em cada 100 possuem um perfil de trabalho definido. Além disso, quatro em cada dez MPMEs relatam dificuldades de acesso a financiamento, o que limita principalmente a inovação, bem como o atendimento e o acompanhamento do cliente. Na área de sustentabilidade, 85,2% das MPMEs com práticas sustentáveis de alto nível também promovem a educação ambiental. Esse resultado é consistente com uma relação positiva entre gestão estratégica e melhores práticas organizacionais e de sustentabilidade. Recomenda-se a redefinição, implementação e monitoramento contínuo de estratégias voltadas ao estudo das necessidades e satisfação dos clientes, à exploração de novos mercados, ao investimento em inovação e ao fortalecimento do acesso ao financiamento.

**Palavras-chave:** Competitividade; gestão estratégica; MPMEs; sustentabilidade empresarial.

**Fecha Recepción:** Enero 2025

**Fecha Aceptación:** Septiembre 2025

## Introducción

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) desempeñan un papel crucial en la economía, al contribuir significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), generar empleo e ingresos y fomentar el crecimiento, así como el desarrollo regional. Según datos del INEGI (2020), las MIPYMES representaron el 99,8 % de las unidades económicas y generaron el 52,8 % del empleo en el sector formal.

No obstante, a pesar de los estudios realizados, aún persisten diversas problemáticas que enfrentan no solo las empresas en México, sino también en América Latina e incluso en empresas europeas. Estos desafíos se repiten en diferentes contextos, demandando atención y soluciones efectivas para impulsar el desarrollo empresarial y su competitividad en mercados segmentados y diferenciados. Al respecto, autores como Purchase et al. (2009), Parra (2006), Laitón y López (2018), así como Peralta-Jiménez y Tonon-Ordóñez (2022) destacan las siguientes dificultades:

- Baja tasa de supervivencia y alto índice de cierre o mortalidad.
- Falta de habilidades de gestión, capacitación y formación empresarial.
- Escasez de capital humano cualificado.
- Desconocimiento del mercado.
- Barreras institucionales y regulatorias que dificultan el desarrollo y crecimiento.
- Complicación para acceder a financiamiento para proyectos de innovación y desarrollo.
- Dificultad para acceder a mercados internacionales y expandir sus operaciones.
- Inconvenientes en la gestión de planeación estratégica y su estructura de capital.
- Problemas de sucesión y continuidad en empresas familiares.
- Severas dificultades asociadas con su legalización tendiendo a la informalidad.
- Desafíos para implementar prácticas sostenibles y responsabilidad social empresarial.

En el contexto actual, la sostenibilidad resulta impostergable y la gerencia estratégica emerge como una herramienta clave para abordar este desafío de permanencia en el mercado, así como contribuir a los ambiciosos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 (ONU, 2016).

Derivado de lo anterior, este trabajo se centra en la siguiente pregunta de investigación *¿Cómo influye la gerencia estratégica en la competitividad y la sostenibilidad de las MIPYMES para mejorar su posicionamiento en el mercado?*

### Objetivo general

Contextualizar el papel de la gerencia estratégica como base estructural de las MIPYMES sostenibles y competitivas, centrándose en el desempeño de los directivos y propietarios para el logro de los objetivos empresariales. Se parte de la premisa de investigación que, en un entorno globalizado, las empresas enfrentan desafíos que requieren una toma de decisiones informada y ágil para adaptar sus operaciones, recursos y productos a las demandas del mercado, asegurando su crecimiento y permanencia.

### Objetivos específicos

- Identificar las principales teorías de competitividad y la sostenibilidad empresarial.
- Conocer el papel protagónico de la gerencia estratégica en las MIPYMES.
- Reconocer los desafíos en la implementación efectiva de prácticas de gerencia estratégica para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

## **La sostenibilidad corporativa y la Agenda 2030**

En el actual contexto empresarial, la sostenibilidad se ha vuelto imperativa y la gerencia estratégica se considera como herramienta clave para la contribución hacia los objetivos de la Agenda 2030. Esta iniciativa integra objetivos y metas propuestas por la Organización de las Naciones Unidas con el propósito de guiar acciones a nivel mundial hacia un futuro más sostenible y equitativo; abordando problemas que afectan a la sociedad, el medio ambiente y la economía. Fue adoptada en septiembre de 2015, durante la Cumbre de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas lo que representa un compromiso colectivo de los países miembros. Su antecedente se fundamenta en la histórica Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, donde se estableció la base para la integración de desarrollo económico, social y ambiental y la propuesta se materializó en el Informe del Grupo de Trabajo Abierto de las Naciones Unidas sobre los ODS (ONU, 2014).

La Agenda 2030 se compone de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas específicas y una estrecha vinculación entre los desafíos y la necesidad de enfoques holísticos que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas y preservar el planeta para las generaciones futuras.

**Figura 1.** Objetivos del Desarrollo Sostenible integrados en la Agenda 2030.

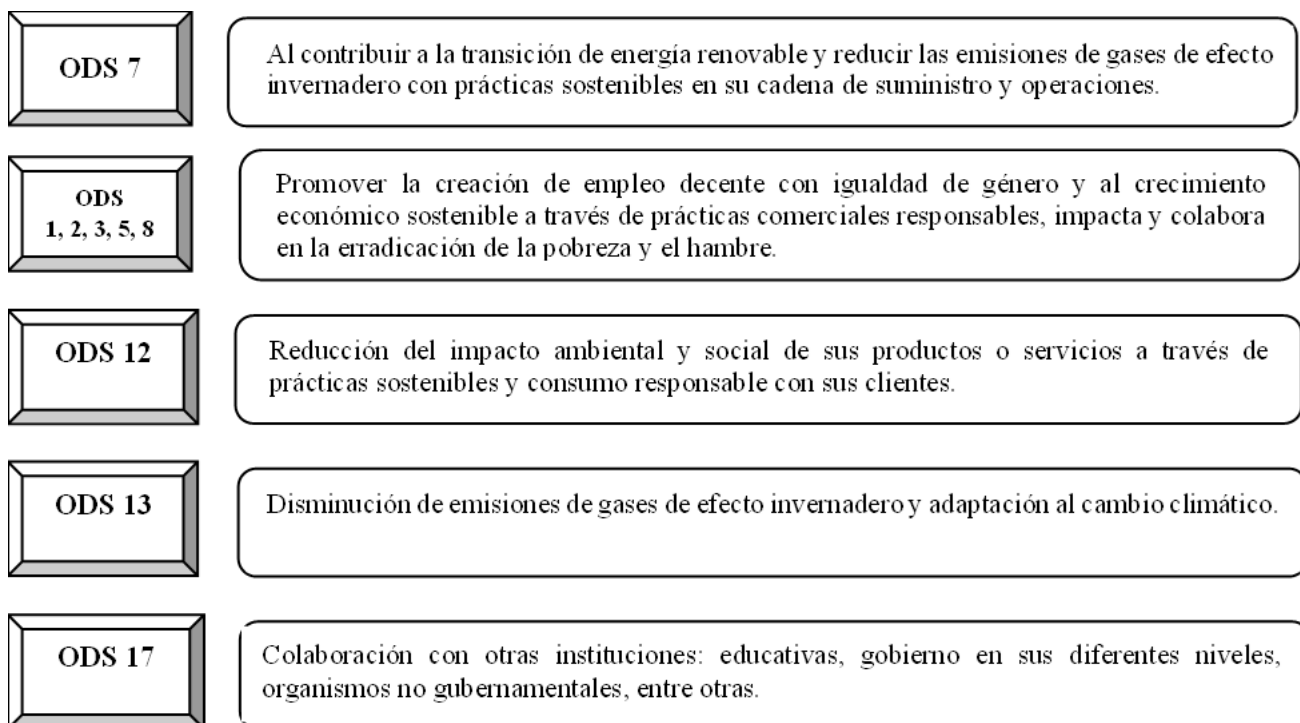


*Nota:* Organización de las Naciones Unidas, 2016.

En este sentido, la ONU (2023) define el desarrollo sostenible como la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, por lo tanto, exige esfuerzos conjuntos en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta, por ello, se considera necesario armonizar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Al ser adoptada por los 193 países miembros de las Naciones Unidas, involucra a entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, sector privado y sociedad.

La sostenibilidad corporativa se relaciona directamente con los ODS de la Agenda 2030, ya que las empresas pueden contribuir al cumplimiento de los 17 objetivos a través de sus prácticas y toma de decisiones. En la Figura 2, se muestran algunos ejemplos de las formas en que la sostenibilidad empresarial se relaciona con los ODS:

**Figura 2.** Acciones de las empresas para el cumplimiento de los ODS



*Nota:* Elaboración propia con base en los ODS de la Agenda 2030 de la ONU.

En este contexto, la sostenibilidad corporativa es un concepto incorporado a la literatura en las últimas décadas redefiniendo el papel de las organizaciones en la sociedad y el medio ambiente. Según Elkington (1997) citado en Narbel y Muff (2017) es definida como la integración de prácticas éticas, sociales y ambientales en la gestión y operaciones de una empresa con el objetivo de generar un impacto positivo a largo plazo en la sociedad y el entorno, su objetivo no es exclusivo de la rentabilidad también implica la responsabilidad social y el compromiso con la preservación ambiental. Además, coincide con la aportación de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) que involucra al desarrollo de negocios que satisfacen las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Es importante destacar que Montiel (2008) citado en González y Cuesta (2018) refiere que los estudios sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que analizan un equilibrio entre sus dimensiones social y ambiental se aproximan a la sostenibilidad corporativa, enfatiza que el componente económico no es el único pilar para la creación de valor, por consecuencia se ha intensificado la investigación sobre el tema, incrementando su importancia desde inicios del siglo XXI. Al respecto, Carroll (1999) citado en García-Santos

y Madero-Gómez (2016) destaca que el economista Howard R. Bowen debería ser considerado el padre de la responsabilidad corporativa por sus trabajos sobre el cuestionamiento y comportamiento de las empresas y el desarrollo de nuevos modelos de implementación de estrategias; destacando que, durante la década de los cincuenta, la RSC se centró en la responsabilidad de la empresa con la sociedad.

El término sostenibilidad corporativa se hace evidente en la década de 1980, al mismo tiempo que, tomaba importancia el concepto de desarrollo sostenible, es decir, se incorporaba a nivel corporativo, integrando el factor económico, ambiental y social en el corto y largo plazo (Ashrafi et al., 2020).

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre la teoría basada en los recursos y la teoría institucional que han sido la base para identificar, desarrollar e incluir acciones y políticas sobre la RSC y SC en las empresas:

**Tabla 1.** Aportaciones de la Teoría basada en recursos y la Teoría institucional a la sostenibilidad corporativa

Aspecto	Teoría basada en los recursos	Teoría institucional
Precusores	Edith Penrose, Richard Rumelt, Barney y Wernerfelt.	John Meyer y Brian Rowan, DiMaggio y Powell, Scott y Meyer.
Enfoque Principal	Se centra en los recursos y capacidades internas de la empresa como fuente de ventaja competitiva.	Se enfoca en las influencias externas, normas y regulaciones que afectan las acciones de la empresa.
Origen Teórico	Economía y estrategia empresarial.	Sociología y teoría organizacional.
Óptica de la Empresa	Conjunto de recursos valiosos y únicos que deben ser explotados de manera eficiente.	Desde la óptica de sistema social y sujeta a las normas y expectativas de la sociedad.
Dinámica Competitiva	Se centra en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas a través de recursos escasos y valiosos.	Considera las normas y expectativas sociales como esencial para la legitimidad y la supervivencia.
Enfoque Temporal	Orientada hacia el largo plazo, buscando la sostenibilidad de las ventajas competitivas.	Puede adaptarse tanto al corto plazo como al largo plazo.
Flexibilidad Organizacional	Adaptabilidad y flexibilidad organizacional para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.	Conformidad con las instituciones existentes y la legitimidad en el entorno social.
Énfasis en la Innovación	Destaca a la innovación interna y la creación de capacidades únicas para superar a la competencia.	La innovación puede estar orientada a la adaptación a las normas y expectativas sociales predominantes.

*Nota:* Elaboración propia con base en Ashrafi et al. (2020).

Ambas teorías coinciden en destacar la importancia de la legitimidad para el éxito sostenible de una empresa, por una parte, la gestión efectiva de los recursos internos,

propuesta por la teoría basada en los recursos contribuye a construir un prestigio mediante acciones a favor de la sostenibilidad, mientras que, la teoría institucional destaca que la adopción de prácticas sostenibles responde a las expectativas y normas sociales mejorando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La aportación de Alpuche y Leines (2017) sobre la teoría de los grupos de interés (stakeholders) permite comprender la sostenibilidad corporativa al destacar que las empresas no solo deben considerar a los accionistas, sino también a una red diversa de grupos de interés que pueden afectar o ser afectados por las acciones de las empresas; al reconocer la diversidad de sus stakeholders, la empresa podrá identificar áreas de convergencia entre los intereses de los diferentes grupos y los objetivos sobre la sostenibilidad; Porter y Kramer (2011) destacan que, así se contribuye a la creación de valor compartido, donde las acciones sostenibles benefician tanto a la empresa como a los diferentes grupos interrelacionados.

### **Competitividad empresarial**

La competitividad empresarial es un factor intrínseco de la gerencia estratégica que se evalúa bajo diferentes enfoques teóricos y cuantitativos, toma relevancia como elemento clave para el presente estudio de la sostenibilidad de las MIPYMES. Este tema no es exclusivo de las empresas, todos los agentes económicos están interesados ya que promueve su crecimiento y desarrollo, por consecuencia, sus efectos son positivos para todos los involucrados.

En esta perspectiva, la competitividad es entendida como la habilidad de las empresas para introducir estrategias que le permitan permanecer o incrementar su cuota de participación en el mercado. Dichas habilidades deben responder a factores endógenos y exógenos, con relación a los primeros se pueden ejemplificar con los procesos productivos y administrativos de la empresa, capacitación técnica y operativa, mientras que, los segundos son aquellos factores que la empresa no controla como reformas fiscales, niveles de inflación, políticas ambientales, variación en tipo de cambio, tasas de interés, en general, son factores que afectan el comportamiento del mercado a nivel macroeconómico Ferraz, Kupfer y Hagenauer (1996) citados en Medeiros et al. (2019).

Un referente en el tema ha sido Michael Porter afirmando que la competitividad hace referencia a las capacidades que tienen las empresas para desarrollar ventajas que le posibilite no solo mantenerse sino distinguirse en la industria. Su modelo de las cinco fuerzas

competitivas constituye una herramienta de análisis profundo al entorno empresarial como la intensa rivalidad entre las diferentes empresas y, por otro lado, la importancia del poder de negociación de los participantes del mercado de productos intermedios y finales. Ese modelo integra el estudio a las amenazas de los productos sustitutos y las estructuras de mercado, por ejemplo, las barreras existentes o no para la entrada de nuevos competidores, estos elementos han permitido a las organizaciones realizar evaluaciones sistemáticas (Porter, 1985).

Al respecto, la teoría de recursos y capacidades, propuesta por Jay Barney es relevante para comprender la competitividad empresarial, considera que los recursos internos son la fuente principal de la ventaja competitiva sostenible de una empresa, por tal razón debe valorarlos y saberlos explotar; sean activos tangibles o intangibles. Las empresas deben estar en continua evaluación que les permita identificar y mejorar sus características exclusivas como factor clave para la sostenibilidad de la competitividad, de aquí, la importancia de una efectiva gerencia estratégica (Barney, 1991 citado en Fong et al., 2017).

Sin duda, los estudios contemporáneos sobre competitividad empresarial retoman enfoques clásicos de la economía, Adam Smith propuso la ventaja absoluta centrada en producir a menor costo absoluto y mayor productividad, lo que permite precios más competitivos y mejor calidad. David Ricardo, por su parte, planteó la ventaja comparativa refiriendo que, el intercambio y la especialización se fundamentan en los costos relativos. Estos principios han servido de fundamento para nuevos marcos de referencia como la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter.

La clave para entender el éxito relativo de las empresas en alcanzar una ventaja competitiva sostenible se fundamenta en la formulación de estrategias empresariales a largo plazo que son monitoreadas de forma permanente, como el diseño de planes que minimicen el riesgo o mejoren la calidad de sus productos para enfrentar a sus competidores de manera efectiva (Porter, 1997 citado en Medeiros et al., 2019).

Las aportaciones de Dyer y Singh (1998) citados en Wolffenbüttel et al. (2023) han tomado relevancia con relación a las teorías y enfoques contemporáneos de competitividad empresarial en un mercado dinámico y complejo en la era de la globalización; por tal situación las empresas no se enfrentan exclusivamente a su entorno local, por el contrario, están inmersas en redes interorganizacionales que van más allá de las zonas fronterizas de cada país; estas relaciones no son exclusivas entre empresas, también con las instituciones y diferentes agentes económicos a fin de generar ventajas competitivas sostenibles. Destacan cuatro factores de la ventaja competitiva interorganizacional, los activos específicos de la

relación; intercambio de conocimientos; recursos y capacidades que son complementarios y una gobernanza efectiva.

Porter y Stern (2001) refieren que la competitividad en las MIPYMES está cada vez más vinculada a su capacidad para innovar y adoptar tecnologías emergentes, la rápida evolución tecnológica exige a las empresas adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación para mantenerse competitivas. Las inversiones orientadas a la investigación y desarrollo (I+D) deben dirigirse a aquellas regiones que tienen una capacidad innovadora más destacada, se deben tomar acciones para aprovechar las ventajas de esa localización considerándolo tan necesario como continuar gestionando el proceso de I+D. Las ventajas fundamentadas en los flujos de información exclusivos, relaciones con empresas locales y acceso preferencial a instituciones de la zona, representan ventajas competitivas que deben consolidar en todo momento y se reflejará en la región de ubicación.

En un contexto donde se ha considerado el tema del deterioro ambiental y social como un factor determinante para las agendas de política pública y las organizaciones empresariales y no gubernamentales, se han orientado a prácticas sostenibles y la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial para mejorar su competitividad. Contreras-Pacheco et al. (2017) destacan el fenómeno de las inversiones de impacto como promotoras de desarrollo sostenible desde el emprendimiento social y el desempeño empresarial sostenible para resolver problemas sociales y ambientales mientras generan retornos financieros, de esta forma, la competitividad se presenta como un subproducto de la relación entre el desempeño empresarial sostenible y el desarrollo sostenible, estando incluso contenida dentro del concepto más amplio de desarrollo sostenible.

## **Gerencia Estratégica**

La gerencia estratégica es un proceso integral que se enfoca en gestionar y ordenar los cambios, definiendo y orientando el logro de los objetivos a través de estrategias claras, implementadas y monitoreadas de manera continua por la organización. Además, reconoce la importancia de un liderazgo efectivo para tomar decisiones que respondan a las condiciones actuales y futuras del entorno (González et al., 2019). Con base en la revisión, la literatura especializada la han abordado como administración o dirección estratégica.

David (2013) define a la administración estratégica de una empresa como la habilidad de formular, implementar y realizar evaluaciones a las decisiones a través de las funciones

que permitan lograr los objetivos de la organización; destacó tres etapas, en la primera, se genera la formulación de la estrategia en la que se identifica la misión y visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades de su entorno interno, objetivos claros y la elección de estrategias específicas. La segunda etapa hace énfasis en la implementación a través de objetivos claros, diseño de políticas, capacitación a los trabajadores y evaluación del uso de los recursos necesarios, y la etapa final implica la evaluación, desde la supervisión de los factores sean internos o externos que impactan en la medición del rendimiento y, en caso de ser necesario, el ajuste de medidas correctivas.

Al respecto, Thompson et al. (2023) destacan que encontrar respuestas concretas a la pregunta ¿cómo vamos a llegar?, es el objetivo central de la administración estratégica, se requieren acciones competitivas y enfoques que permitan trabajar para el cumplimiento de metas y hacer crecer la empresa. Para ello es esencial realizar cinco tareas: la primera, consiste en desarrollar una visión estratégica; en la segunda se identifican los objetivos que se cristalizarán en resultados; la tercera tarea es la creación de las estrategias que permitirán el logro de los objetivos; la cuarta es la puesta en marcha de la estrategia cuidando la forma de operación y; la última, hace referencia al seguimiento y evaluación para realizar ajustes correctivos en caso de requerirlo. La estrategia consiste en competir de forma distinta a los rivales, haciendo lo que ellos no hacen o no pueden hacer.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2020), la gerencia estratégica involucra la formulación e implementación de estrategias que propicie a las organizaciones generar una ventaja competitiva sostenible considerando el análisis de factores tanto internos como externos, la toma de decisiones y monitoreo permanente para garantizar la adaptación, además de la sostenibilidad de la organización en mercados dinámicos.

Es relevante destacar que la investigación se centra en el papel de la gerencia estratégica distinguiéndola de la planeación estratégica, ya que la primera, se refiere a las actividades permanentes que se realizan en una organización basada en estrategias definidas para impulsar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo, es decir, es un sistema holístico que considera la operación del capital humano para la formulación de estrategias, su implementación, evaluación y ajuste constante en respuesta a cambios en el entorno a su medio ambiente interno y externo. La gerencia estratégica opera bajo un enfoque sistémico que integra a la dirección de la PYME, la toma de decisiones estratégicas y la coordinación

de actividades para lograr lo propuesto. A continuación, se muestra un cuadro que distingue las diferencias entre estos conceptos ampliamente vinculados y dependientes:

**Tabla 2.** Comparación entre la conceptualización de gerencia estratégica y planeación estratégica

Aspecto	Gerencia estratégica González et al. (2019)	Planeación estratégica Rodríguez y Castro (2022)
Definición	Es una herramienta para administrar y ordenar los cambios definiendo los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas a corto y largo plazo.	Consiste en realizar un plan que considere el medio externo y las capacidades de la organización para generar las estrategias, objetivos y recursos necesarios para alcanzarlos.
Enfoque	Herramienta de toma de decisiones y de pensamiento estratégico continuo, orientada a la adaptación permanente al entorno competitivo mediante procesos críticos de análisis.	Proceso formal que integra análisis prospectivo, fases de formulación e implementación y un conjunto de herramientas específicas para diseñar, ejecutar y evaluar el plan estratégico.
Temporalidad	Enfocada al futuro inmediato, con monitoreo y ajuste permanente de las estrategias para responder a los cambios del entorno.	Abarca horizontes de corto y largo plazo con escenarios prospectivos de largo alcance para un equilibrio entre predicción y flexibilidad.
Participantes	Líderes y tomadores de decisión internos que desarrollan el pensamiento estratégico y articulan la visión corporativa, actuando como agentes de cambio.	Directivos, expertos y actores clave de la organización que intervienen en cada fase del proceso desde la formulación hasta el control del plan.

Nota: Elaboración propia con base en González et al. (2019) y Rodríguez y Castro (2022).

Con base en lo anterior, el presente estudio sustenta la definición de gerencia estratégica en González et al. (2019) como una herramienta para administrar y afrontar de

forma ágil los cambios del entorno. En este escenario se definen, implementan y monitorean de forma permanente los objetivos y metas que respondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro que enfrentan las MIPYMES en un contexto donde la competitividad y la sostenibilidad son desafíos permanentes.

## Metodología

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y una comprensión integral de la importancia de la gerencia estratégica en la sostenibilidad y la competitividad en las MIPYMES ubicadas en el Estado de México, la investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal con un alcance descriptivo-explicativo. Según Hernández, Fernández y Collado (2014), a través de los estudios descriptivos se identifican las características y perfiles del fenómeno, mientras que con los explicativos se busca estudiar las causas y efectos de los fenómenos estudiados.

Con base en la revisión teórica, se diseñó un cuestionario dirigido a dueños y principales tomadores de decisiones de MIPYMES del Estado de México, con el fin de recolectar la información mediante una encuesta en línea. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia para favorecer la heterogeneidad se establecieron cuotas por tamaño de empresa. La muestra incluyó 100 MIPYMES clasificadas por el número de personas ocupadas según la Secretaría de Economía (2009): micro, hasta 10 personas; pequeña de 11 a 50 en industria/servicios y de 11 a 30 en comercio; mediana, de 51 a 250 en industria, de 51 a 100 en servicios y de 31 a 100 en comercio.

El proceso de elaboración del instrumento comenzó con una revisión exhaustiva de la literatura; fue realizado por tres investigadoras especialistas en temas empresariales; se estructuró en cinco secciones, (1) ocho ítems de características generales; (2) y (3) ocho y diez ítems para identificar el desempeño de la gerencia estratégica y condiciones operativas; (4) cinco ítems sobre estrategias de innovación; y (5) seis ítems sobre sostenibilidad (Véase Anexo 1).

Previamente al levantamiento definitivo, se realizó una prueba piloto presencial y controlada con ocho MIPYMES, con el objetivo de evaluar claridad de ítems, tiempo de aplicación y confiabilidad. Se ajustó redacción y ordenamiento de ítems. El análisis de fiabilidad del instrumento se realizó utilizando el coeficiente de alfa de Cronbach, una medida estadística ampliamente aceptada para evaluar la consistencia interna de los

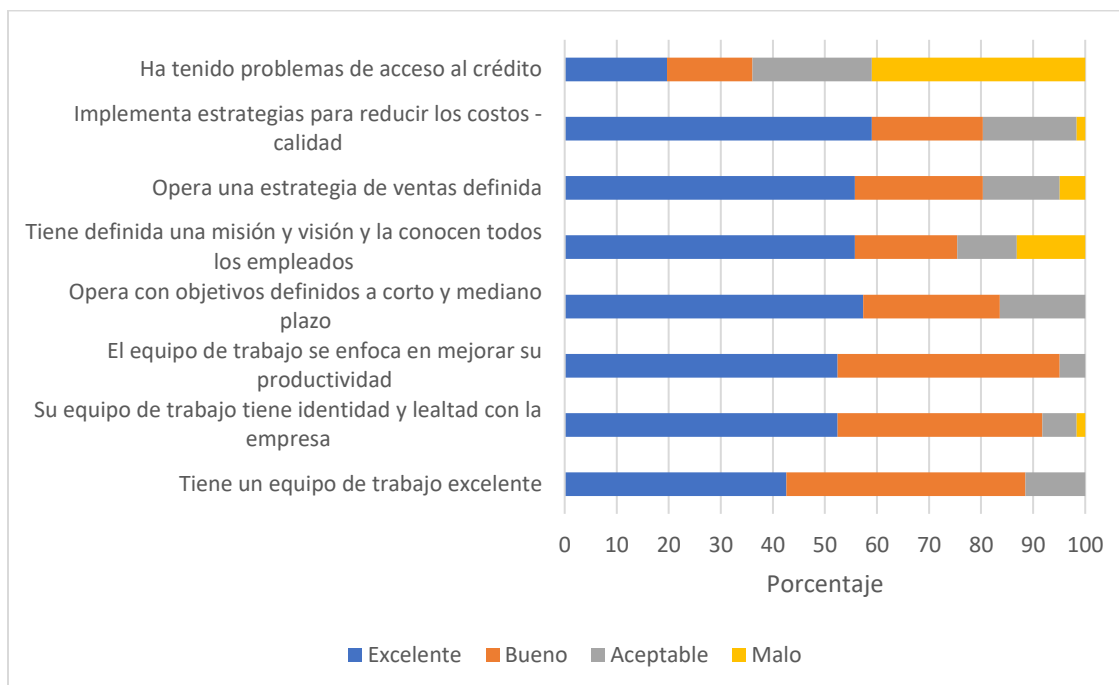
cuestionarios (Taber, 2018). Este índice mide la correlación promedio entre los ítems, proporcionando una estimación de la fiabilidad del cuestionario.

El análisis de fiabilidad indicó un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,898, superior al umbral de 0,70 para estudios exploratorios y cercano al 0,90 recomendado para aplicaciones operativas (Bonett y Wright, 2015). Se evaluó la fiabilidad de las cuatro dimensiones del instrumento, con escala Likert obteniendo un coeficiente que oscilo entre 0,820 y 0,840 corroborando una adecuada consistencia. El procesamiento y análisis de datos se realizó a través del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS Statistics v. 26).

## Resultados

El análisis de los datos permitió obtener una visión detallada del desempeño de las MIPYMES del Estado de México, destacando que 54 de cada 100 empresas pertenecen al sector terciario; cuatro de cada diez, a la industria; y solo el 5 % realiza actividades del sector primario. Un dato relevante es que más del 96 % tiene vigente su Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Por tamaño, el 26,1 % son microempresas, 39,1 % son pequeñas y cerca de 35 de cada 100 son medianas. Con relación a su estructura administrativa, siete de cada diez empresas tienen definido un organigrama, el 62,3 % realiza al menos un análisis FODA anual, y 25 de cada 100 empresas carecen de perfiles de puesto. Estas condiciones básicas de control interno permiten asegurar un mejor desempeño, observando que a mayor tamaño de la empresa operan de mejor manera el control interno.

**Figura 3.** Percepción directiva sobre equipo, misión, visión, ventas, crédito y costos



*Nota:* Elaboración propia. Representa las calificaciones de los directivos y tomadores de decisiones de las MIPYMES en factores de control interno relacionados con la gerencia estratégica.

La Figura 3 integra los ítems que evalúan la percepción de los directivos en su toma de decisiones que impacta en el desempeño de la empresa y su vínculo con el mercado. En la dimensión de calidad global del equipo, solo 42 de cada 100 empresarios consideran que su equipo de trabajo es excelente y 46 de ellos refieren que es bueno, considerando importante la implementación de estrategias para motivar e incentivar a los trabajadores y al total de directivos. Por separado, en las dimensiones de desempeño productivo, colaboración con las metas, identidad y lealtad, más del 50 por ciento consideran que son excelentes sus trabajadores; esto se corresponde con las estrategias implementadas por los directivos y el conocimiento de sus empleados respecto a la misión y visión de la empresa, sus estrategias de mercado y de producción para reducir los costos sin sacrificar la calidad, cerca del 60 por ciento de los encuestados consideran que han sido excelentes sus estrategias.

El tema de estrategias de acceso al crédito destaca que solo 20 % consideran excelente su experiencia, mientras que el 41 % de los empresarios lo consideran como mala experiencia, lo que se percibe como una amenaza que limita su desarrollo y crecimiento.

**Tabla 3.** Estrategias operativas implementadas por los directivos o tomadores de decisiones en las MIPYMES

Diagnóstico de estrategias operativas de impacto externo	Porcentaje				Media	Desviación estándar	Varianza
	Excelente	Bueno	Aceptable	Malo			
Administra los ingresos por semana/mes	80,33	11,48	8,20	0,00	1,28	0,61	0,37
Identifica y registra los costos y gastos	78,69	14,75	6,56	0,00	1,28	0,58	0,34
Controla las operaciones que mantiene con los proveedores	75,41	21,31	3,28	0,00	1,28	0,52	0,27
Registra y controla las ventas por semana/mes	73,77	14,75	8,20	3,28	1,41	0,78	0,61
Analiza permanentemente el precio de los productos o servicios	60,66	26,23	8,20	4,92	1,57	0,85	0,72
Evalúa el grado de satisfacción de los clientes	54,10	24,59	16,39	4,92	1,72	0,92	0,84
Implementa actividades para buscar nuevos clientes o mercados	52,46	29,51	11,48	6,56	1,72	0,92	0,84
Analiza estrategias de publicidad y promociones para incrementar las ventas	50,82	24,59	16,39	8,20	1,82	0,99	0,98
Promueve políticas de crédito para incrementar las ventas	36,07	24,59	14,75	24,59	2,28	1,20	1,44
Realiza una evaluación para la selección de los clientes	26,23	32,79	26,23	14,75	2,30	1,02	1,04

*Nota:* Elaboración propia. En general, la media de los aspectos evaluados oscila entre 1,28 y 2,30, lo que indica que la mayoría de los empresarios considera que las estrategias implementadas son "excelentes" o "buenas"; el valor 2,30 indica que esa estrategia es considerada menos efectiva reflejando falta de consistencia en su aplicación. Los valores

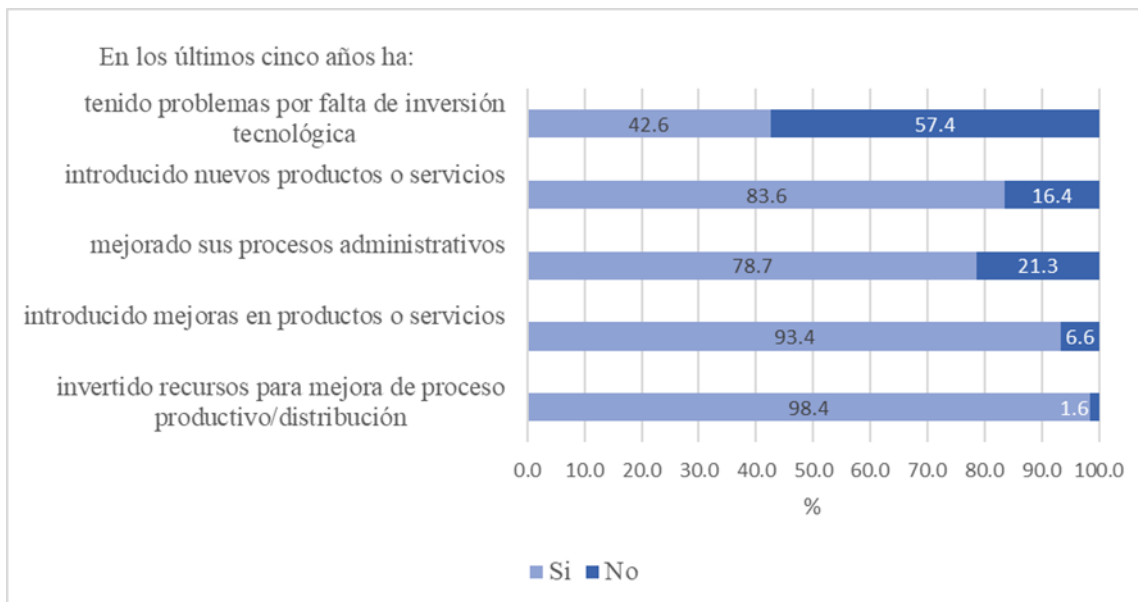
bajos de desviación estándar y varianza indican respuestas consistentes y concentradas en torno a la media, por lo que la mayoría evalúa las estrategias operativas de manera similar.

En la tabla 3, destaca que, 80 de cada 100 empresarios consideran excelente su capacidad para administrar los ingresos por semana o mes lo que sugiere una pertinente gestión en sus flujos de efectivo. Además, las estrategias de identificación y registro de costos y gastos obtienen una calificación positiva, con un 78,69 % de las empresas calificando su excelente desempeño, demostrando una sólida gestión financiera y la importancia que reviste la dimensión económica para su competitividad y sostenibilidad. En cuanto a las operaciones con proveedores, el 75,41 % de las empresas refieren que realizan un control adecuado de las operaciones para mantener un flujo constante de materias primas e insumos; en cuanto a la gestión de ventas, siete de cada diez empresarios estiman tener un óptimo seguimiento en las ventas y en la efectividad de las estrategias comerciales.

Aunque las MIPYMES encuestadas demuestran una buena gestión operativa y financiera en sus departamentos, existen importantes áreas de oportunidad y mejora en la gestión de la satisfacción del cliente, estrategias publicitarias y políticas de crédito, que son fundamentales para mejorar su competitividad, crecimiento en el mercado y fortalecer sus prácticas de sostenibilidad. Existe un margen de mejora considerable en el análisis de los precios de sus productos o servicios, ya que cuatro de cada diez directivos consideran que deben realizar ajustes para lograr resultados positivos.

Un punto crítico es la evaluación del grado de satisfacción de los clientes donde sólo la mitad de los empresarios encuestados considera que realizan un seguimiento adecuado, lo que sugiere mejorar sus estrategias de fidelización y conocimiento de las necesidades de los clientes cada vez más informados, exigentes y críticos. Esto permitirá identificar nichos de mercados no explorados o nuevos clientes donde las empresas se alineen a la filosofía de la sociedad demandante. Por último, los resultados indican que, solo el 36,07 % de las empresas implementan políticas de crédito para aumentar las ventas lo que limita el acceso de los clientes a sus productos, especialmente, en entornos donde las facilidades de pago son cruciales para la demanda.

**Figura 4.** Estrategias de innovación como componente de la competitividad



*Nota:* Elaboración propia. Hace evidente la importancia de innovar los procesos administrativos, productivos o distributivos como un componente de la competitividad empresarial, de lo contrario, enfrentan a problemas de producción, calidad, precios o atención a clientes.

En la Figura 4 se muestra la percepción que han tenido los directivos y propietarios en los últimos cinco años referente a la inversión, innovación y mejoras operativas – administrativas. Destaca que, 42 de cada 100 reportan haber enfrentado dificultades debido a la falta de inversión tecnológica que, sin duda, afecta su competitividad. En los últimos cinco años, más del 80 % han diversificado o renovado sus productos o servicios cumpliendo con las exigencias del mercado crítico y de las políticas sociales y ambientales impuestas por los gobiernos. De igual forma, han optimizado sus procesos administrativos y de distribución, apostando por la eficiencia operativa para incrementar su productividad y la reducción de sus costos en el mediano o largo plazo.

**Tabla 4.** Asociación entre acciones para prevenir la contaminación y fomento de la educación ambiental

Ítems		Evaluación	Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar) Porcentaje				
			Excelente	Bueno	Aceptable	Malo	Total
¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	% dentro de ¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	Excelente	63,9	19,4	11,1	5,6	100,0
	% dentro de Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar)		85,2	33,3	36,4	100,0	59,0
	% dentro de ¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	Bueno	19,0	57,1	23,8	0,0	100,0
	% dentro de Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar)		14,8	57,1	45,5	0,0	34,4
	% dentro de ¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	Aceptable	0,0	66,7	33,3	0,0	100,0
	% dentro de Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar)		0,0	9,5	9,1	0,0	4,9
	% dentro de ¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	Malo	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
	% dentro de Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar)		0,0	0,0	9,1	0,0	1,6
	% dentro de ¿Fomenta la conciencia y educación sobre la sostenibilidad entre sus empleados y comunidad?	Total	44,3	34,4	18,0	3,3	100,0
	% dentro de Ha implementado acciones para prevenir la contaminación (Reducir, Reutilizar, Reciclar)		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Nota:* Elaboración propia. Se obtuvo una correlación de Spearman  $\rho = 0,406$  lo que representa una asociación positiva moderada, con un  $p = 0,001$ , estadísticamente significativa y un nivel de confianza del 99 %, por lo tanto, la correlación entre la implementación de estrategias sostenibles y la educación ambiental es estadísticamente robusta.

La Tabla 4 muestra que, entre las MIPYMES que se autoevalúan con nivel Excelente en el fomento de la conciencia y educación sobre sostenibilidad, el 63,9 % declara implementar acciones de prevención con relación a la contaminación también en Excelente, y el 19,4 % las califica como Buenas. En contraste, ninguna empresa que reporta su educación ambiental como Mala se ubica en niveles Excelente o Bueno en prácticas de reducir, reutilizar y reciclar. Por otra parte, aquellas con fomento Bueno registran 19,0 % de medidas con calificación Excelente y 57,1 % considera sus acciones con un nivel Bueno. En conjunto, los resultados indican que un mayor compromiso con programas de formación y educación, entre el personal ocupado y la comunidad se relaciona con una adopción más rigurosa de prácticas ambientales efectivas.

## Discusión

Esta investigación presenta algunas limitaciones importantes a considerar: el estudio se centró en MIPYMES ubicadas en el Estado de México, restringiendo la generalización de resultados a otras regiones. Además, el enfoque cuantitativo empleado no permite explorar con profundidad la percepción de los empresarios sobre su desempeño en la sostenibilidad y competitividad. El diseño por conveniencia con cuotas limita la inferencia poblacional, por lo que los hallazgos se interpretan con cautela y valor aplicado para contextos similares. No obstante, aportan información relevante sobre el protagonismo de la gerencia estratégica en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES.

Los resultados sugieren que la implementación de estrategias influye positivamente en la sostenibilidad y competitividad de las empresas mexiquenses coincidiendo con los resultados de Almanza, Calderón y Vargas (2020) donde señalan que las MIPYMES con mayor éxito competitivo planean estratégicamente, cuentan con recursos humanos capacitados y experiencia en la toma de decisiones. Esta investigación se sustentó en el modelo *Triple Bottom Line* (TBL) el cual sostiene que una empresa que promueva el desarrollo sostenible debe evaluarse por los interesados en el aspecto económico y en los temas sociales y ambientales (González-Pérez y Leonard, 2015; Laasch y Conaway, 2015; Robinson, Symonds, Gilbertson y Ilozor, 2015 citados en Plasencia et al. 2018). Los resultados difieren de los obtenidos por Briñez y Penagos (2021) ya que concluyen que sus estrategias competitivas basadas en la creación de valor se enfocan más en la innovación y la responsabilidad ambiental que en aspectos económicos como la reducción de costos.

## Conclusiones

Los resultados sugieren que la capacidad de gestión estratégica emerge como un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad empresarial en un entorno caracterizado por altos niveles de incertidumbre, barreras institucionales y los desafíos de financiamiento. La gerencia estratégica no solo mejora la eficiencia operativa y el desempeño financiero, sino que también contribuye a la creación de valor a largo plazo al alinear las actividades empresariales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se analizó cómo la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de innovación de los directivos impactan en el desempeño de sus organizaciones en términos de crecimiento, acceso a mercados y sostenibilidad.

Los resultados evidenciaron que las MIPYMES con estructuras definidas y estrategias bien implementadas tienden a ser más competitivas y sostenibles, el 62,3 % de las empresas realiza un análisis FODA al menos una vez al año, el 41 % de los empresarios considera que el acceso al crédito ha sido una experiencia negativa, lo que sugiere una barrera significativa para la inversión en innovación y crecimiento. En el ámbito de innovación y mejora de procesos, el 80 % de las empresas ha diversificado o renovado sus productos o servicios en los últimos cinco años, lo que sugiere una orientación positiva hacia la innovación. No obstante, el 42 % reporta dificultades en la inversión tecnológica, lo que podría afectar su competitividad a largo plazo.

Respecto a la sostenibilidad, el 85,2 % de las empresas con prácticas sostenibles "Excelentes" también fomentan la educación ambiental, lo que confirma la importancia de integrar estrategias de sostenibilidad en la gestión empresarial (Véase Tabla 4). Los principales hallazgos identificados tienen implicaciones sobre la gestión de las empresas, particularmente, en tres áreas: en primer lugar, fortalecer la planificación estratégica mediante un enfoque sistemático en la formulación y monitoreo permanente de estrategias, alineando los objetivos organizacionales con las capacidades directivas y operativas. En segundo lugar, incrementar la inversión en tecnologías emergentes y prácticas sostenibles para mejorar la competitividad a largo plazo y finalmente, desarrollar estrategias que permitan acceder a fuentes de financiamiento flexibles para impulsar su crecimiento y minimizar los riesgos operativos.

Se propone considerar la gerencia estratégica como pilar en la sostenibilidad y competitividad; los resultados validan la premisa de que una gestión estratégica eficiente mejora el desempeño financiero, la capacidad de innovación y la adopción de prácticas sostenibles para garantizar la permanencia de las empresas en un mercado dinámico y globalizado.

### **Futuras líneas de investigación**

Las investigaciones focalizadas en la gerencia estratégica, sostenibilidad y competitividad podrían centrarse en un análisis comparativo entre los sectores económicos (primario, secundario y terciario) para determinar si la influencia de la gerencia estratégica varía según el sector de producción, así como ampliar la delimitación geográfica. Otra línea de investigación podría centrarse en un enfoque cualitativo que explore a profundidad la percepción y experiencia de los empresarios sea a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales o estudios de casos, permitiendo identificar desde otra perspectiva las barreras y oportunidades que enfrentan los líderes empresariales en su toma de decisiones. También es necesario investigar el papel de las políticas públicas e instituciones financieras en la promoción de créditos y programas gubernamentales orientados a la competitividad y prácticas sostenibles de las MIPYMES.

## Referencias

- Almanza J. R., Calderón C. P., y Vargas H. J. (2020). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad. Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(1), 73-86. <https://doi.org/10.16967/23898186.629>
- Alpuche, E., y Leines, L. L. (2017). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 6, 21-34. <https://www.doi.org/10.64040/ztx6v340>
- Ashrafi, M., Magnan, G.M., Adams, M., y Walker, T.R. (2020). Comprender el camino evolutivo conceptual y los fundamentos teóricos de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad corporativa. *Sostenibilidad*, 12(3), 760. <https://doi.org/10.3390/su12030760>
- Bonett, D. G., y Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Briñez, M., y Penagos, M. (2021). La sostenibilidad como estrategia competitiva en empresas del sector construcción del departamento de Antioquia -Colombia. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 325-346. Venezuela. [www.doi.org/10.36390/telos232.08](http://www.doi.org/10.36390/telos232.08)
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Editorial Naciones Unidas. [Report of the World Commission on Environment and Development :](https://doi.org/10.1017/CBO9780511526751)
- Contreras-Pacheco, O. E., Pedraza Avella, A. C., & Martínez Pérez, M. J. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33, 13–23. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.002>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. (14a ed.). Pearson Education. México.
- Fong Reynoso, Carlos, Flores Valenzuela, Karina Edith, & Cardoza Campos, Luz Melina. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

- García-Santos, J. J., & Madero-Gómez, S. M. (2016). La evolución del concepto de responsabilidad social corporativa: Revisión literaria. *ConCiencia Tecnológica*, 51, 38–46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412980>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. Recuperado <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González Masip, J., & Cuesta Valiño, P. (2018). De responsabilidad social a sostenibilidad corporativa: una revisión actualizada. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 17(17), 46–71. <https://doi.org/17.7263/ADRESIC.017.003>
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). Mc Graw Hill, México.
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Medeiros, V., Gonçalves Godoi, L., y Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 1-20. Recuperado en [Revista CEPAL No 129](#)
- Narbel, F., y Muff, K. (2017). Should the evolution of stakeholder theory be discontinued given its limitations? *Theoretical Economics Letters*, 7, 1357–1381. <https://doi.org/10.4236/tel.2017.75092>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014). Informe del Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible. [Stpu \(un.org\)](#)
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2016). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. United Nations. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20Report%202016\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20Report%202016_Spanish.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2023). ¿En qué consiste el desarrollo sostenible?, del Departamento de Comunicación. [Copy of SDG Explainers- What is Sustainable Development \(un.org\)](#)
- Parra, E. (2006). El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. *Revista Futuros*, IV(13).

1245340701.EL\_IMPACTO\_DE\_LA\_MICROEMPRESA\_RURAL.pdf

(flacsoandes.edu.ec)

- Peralta-Jiménez, N. C., y Tonon-Ordóñez, L. B. (2022). Pequeñas y medianas empresas latinoamericanas: Dificultades de Internacionalización. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 155-176. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2022.2102>
- Plasencia, S. J., Marrero D. F., Bajo, S. A., y Nicado, G. M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89. Recuperado en <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porter, M. E., y Stern, S. (2001). Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 28-36. Recuperado en [Innovation: Location Matters - Dialnet \(unirioja.es\)](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1003003)
- Purchase, S., Goh, T. y Dooley, K. (2009). Supplier Perceived Value: Differences Between Business-to-Business and Business-to-Government Relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 5. Recuperado en <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.11.003>
- Rodríguez, F., & Castro, H. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad En-Contexto*, 10(16), 125–152. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8753167.pdf>
- Secretaría de Economía. (2009, 30 de junio). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación. [DOF - Diario Oficial de la Federación](http://www.dof.gob.mx)
- Taber, K.S. (2018). El uso del alfa de Cronbach en el desarrollo y reporte de instrumentos de investigación en educación científica. *Research Science Education* 48, 1273–1296. Recuperado en <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Peteraf, M.A. (2023). *Administración Estratégica*. (23va ed.). Mc Graw-Hill., México.
- Wolffenbüttel, V. R., Wegner, D. & Silva, S. B. (2023). Evaluation of SME relationships for open innovation: proposal of the artifact ‘Innovation Network Assessment Tool’ (INAT).

International Journal of Innovation - IJI, São Paulo, 11(1), 1-32, e22374.

<https://doi.org/10.5585/2023.22374>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Verónica Ramírez Cortés
Metodología	Sendy Janet Sandoval Trujillo
Software	Verónica Ramírez Cortés
Validación	Sendy Janet Sandoval Trujillo
Análisis Formal	Verónica Ramírez Cortés
Investigación	Verónica Ramírez Cortés
Recursos	Blanca Estela Hernández Bonilla
Curación de datos	Verónica Ramírez Cortés
Escritura - Preparación del borrador original	Verónica Ramírez Cortés
Escritura - Revisión y edición	Verónica Ramírez Cortés
Visualización	Blanca Estela Hernández Bonilla
Supervisión	Sendy Janet Sandoval Trujillo
Administración de Proyectos	Verónica Ramírez Cortés
Adquisición de fondos	Blanca Estela Hernández Bonilla

## Anexo 1

Instrumento elaborado y aplicado a propietarios y principales tomadores de decisiones

Dimensión	Ítems	Tipo
Características generales (ocho ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón social</li> <li>• Sector de actividad económica</li> <li>• Registro Federal de Contribuyentes</li> <li>• Tamaño de empresa según número de empleados</li> <li>• Cuenta con organigrama</li> <li>• Cuenta con perfil de puestos</li> <li>• Realiza análisis FODA</li> <li>• Ubicación</li> </ul>	Abierta Opción múltiple Dicotómica Opción múltiple Dicotómica Dicotómica Dicotómica Abierta
Gerencia estratégica (ocho ítems)	Evalúa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad del equipo de trabajo</li> <li>• Identidad y lealtad del equipo de trabajo</li> <li>• Focalización en mejorar la productividad</li> <li>• Objetivos definidos a corto y mediano plazo</li> <li>• Operación y difusión de misión y visión</li> <li>• Estrategias de ventas definidas</li> <li>• Evaluación de costos-calidad</li> <li>• Acceso al crédito</li> </ul>	Escala Likert  1. Excelente 2. Bueno 3. Aceptable 4. Malo 5. Muy malo
Condiciones operativas (diez ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación para la selección de los clientes</li> <li>• Evaluación del grado de satisfacción de los clientes</li> <li>• Análisis del precio de los productos o servicios</li> <li>• Búsqueda de nuevos clientes o mercados</li> <li>• Estrategias de publicidad y promociones para ventas</li> <li>• Promoción de políticas de crédito</li> <li>• Registro y control de ventas por semana/mes</li> <li>• Administración de ingresos por semana/mes</li> <li>• Control de las operaciones con proveedores</li> <li>• Identificación de costos y gastos</li> </ul>	Escala Likert  1. Excelente 2. Bueno 3. Aceptable 4. Malo 5. Muy malo
Innovación (cinco ítems)	Mejora en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos productivos/distribución</li> <li>• Productos o servicios</li> <li>• Área administrativa</li> <li>• Nuevos productos o servicios</li> <li>• Problemas por falta de inversión tecnológica</li> </ul>	Dicotómica  1. Sí 2. No
Sostenibilidad (6 ítems)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones para prevenir la contaminación</li> <li>• Políticas orientadas a los derechos humanos</li> <li>• Acciones para mejorar las condiciones laborales</li> <li>• Acciones para influir al desarrollo de la región</li> <li>• Políticas libres de violencia y equidad de género</li> <li>• Actividades para promover cultura de paz y justicia</li> </ul>	Escala Likert  1. Excelente 2. Bueno 3. Aceptable 4. Malo 5. Muy malo

*Nota:* Elaboración propia. La fiabilidad de cada dimensión ( $\alpha$ ) osciló entre 0,820 y 0,840.

Se aplicó la encuesta en formato digital en línea, los participantes respondieron la totalidad

de la encuesta, el tiempo promedio de respuesta fue de tres días, notificando a los participantes del resguardo de información.