

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

VOLUMEN 9
Número 3

Debates sobre innovación

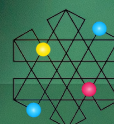
JUL-SEP
2025

Innovación, Tecnología y Sustentabilidad como
Motores de la Productividad y la Competitividad
Empresarial en México. Vol. 1



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



DMEGI
Doctorados, Maestrías en Economía,
Gestión y Políticas de Innovación

DEBATES SOBRE INNOVACIÓN. Volumen 9, Número 3, julio-septiembre 2025, es una publicación trimestral de la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica. Prolongación Canal de Miramontes 3855, Col. Ex-Hacienda San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, Ciudad de México y Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Teléfono 55 54837200, ext.7279. Página electrónica de la revista <https://revistadebates.xoc.uam.mx/index.php/debinnovacion/issue/view/17> y dirección electrónica: noticiaslalics@gmail.com Editor responsable: Dra. Gabriela Dutrénit Bielous. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo de Título **No. 04-2022-101113015800-102. ISSN 2594-0937**, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Mtra. Gloria Magdalena González Trejo, Departamento de Producción Económica, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Xochimilco. Calzada del Hueso 1100, Col. Villa Quietud, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04960, Ciudad de México. Fecha de última modificación: 01 de julio de 2025 Tamaño del archivo: 3.5 MB Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Relación entre los insumos del sistema y los procesos organizacionales en la generación de ventajas competitivas sostenibles en las Mypes

Miguel Antonio Mascarúa Alcázar

Universidad Tecnológica de Tehuacán. Negocios y Mercadotecnia
miguel.mascarua@uttehuacan.edu.mx

Simón Orea Barragán

Universidad Tecnológica de Tehuacán. Negocios y Mercadotecnia
simon.orea@uttehuacan.edu.mx

Angelica Belén Ruíz Contreras

Universidad Tecnológica de Tehuacán. Negocios y Mercadotecnia
angelica.ruiz@uttehuacan.edu.mx

Cristina Rodríguez Suárez

Universidad Tecnológica de Tehuacán. Negocios y Mercadotecnia
cristina-rodriguez@uttehuacan.edu.mx

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre los insumos del sistema administrativo –selección de personal, conocimiento del mercado y elección de proveedores– y la adopción de planeación estratégica en micro y pequeñas empresas (Mypes) de la región de Tehuacán, Puebla. A partir de un enfoque cuantitativo aplicado a 440 empresarios, se examina si estas variables de entrada al sistema, están asociadas con la existencia o ausencia de un plan de negocios formal, elemento clave para la sostenibilidad empresarial. Los resultados muestran que tales insumos no presentan una relación significativa con la práctica de planeación formal, lo que evidencia un proceso decisorio predominante intuitivo y poco sistematizado. Esta situación limita la consolidación de ventajas competitivas sostenibles y expone a las Mypes a mayores riesgos en su permanencia dentro del mercado regional.

Palabras Clave: Insumos del sistema, Mypes, Plan de negocios, Productividad, Tecnología.

Abstract

The present study analyzes the relationship between administrative system inputs—personnel selection, market knowledge, and supplier selection—and the adoption of strategic planning in micro and small enterprises (MSEs) in the Tehuacán region of Puebla. Using a quantitative approach applied to 440 business owners, the study examines whether these system input variables are associated with the existence or absence of a formal business plan, a key element for business sustainability. The results show that these inputs do not exhibit a significant relationship with the practice of formal planning, revealing a predominantly intuitive and weakly systematized decision-making process. This situation limits the consolidation of sustainable competitive advantages and exposes MSEs to greater risks regarding their permanence in the regional market.

Keywords: System inputs, MSEs, business plan, productivity, technology.

1.Introducción

Las Mypes desempeñan un papel fundamental en la dinámica económica regional, a esto, su permanencia y competitividad depende en gran medida de la calidad de los insumos del sistema de gestión, particularmente los procesos de entrada que posibilitan la transformación productiva y la prestación de servicios. En ese contexto, resulta pertinente analizar si la selección de personal, el conocimiento del mercado y la elección de proveedores se vinculan con la práctica de planear formalmente las estrategias empresariales, ya sea mediante un plan de negocios estructurado o en contraste, mediante decisiones intuitivas y no formalizadas.

Los procesos analizados son aquellos que sirven para hacer la transformación o la generación de un servicio, desde dos puntos de actuación: por un lado, aquellos empresarios que tienen una planeación de negocios, lo que expondría un conocimiento por parte de la gerencia por administrar un pequeño negocio y que resultaría en pocos riesgos sistémicos, y por otro lado, aquellos que no tienen tal planeación en el mediano y largo plazo. Lo que pondría en evidencia la falta de conocimiento por parte de la gerencia y un riesgo sistémico para las Mypes, medido en un entorno regional como lo es Tehuacán. El otro aspecto que se analiza tiene que ver con los procesos de calidad para saber si los negocios cuentan con ciertas ventajas competitivas sostenibles que les permita supervivir a la competencia actual y futura.

Se percibe relevante hacer esta medición, porque permite ver como los recursos disponibles de las Mypes, les permiten crear innovaciones y estructurar una base competitiva, a pesar del tamaño de sus negocios y para permanecer en el mercado, y si las estructuras de mercado no permiten una competencia rentable, pensar en el diseño de políticas públicas para incentivar el crecimiento de los negocios tanto en un entorno regional, como en entornos más amplios, asociados a brindar a los micro y pequeños empresarios de educación formal, apoyos fiscales o de otra naturaleza, que incida en la creación de innovaciones, así también crear otro tipo de incentivos que redunden en la estructura propia del mercado.

2.Revisión de la literatura

Los componentes se pueden integrar con procesos dinámicos tales como: el Análisis financiero para evaluar la rentabilidad y solvencia de las empresas; Análisis de mercado para entender la posición competitiva de cada empresa; Análisis de riesgos para identificar posibles amenazas y oportunidades, así como la sustentabilidad (Forliano et al., 2024). La combinación de estos componentes y procesos permite obtener una visión integral de las empresas y tomar decisiones informadas para sus actividades cotidianas (Espinosa & López, 2013). Posada et al. (2017) mencionan que las Mypes en México enfrentan desafíos sistémicos como la falta de clientes y la competencia excesiva, lo que a menudo se deriva de una selección inadecuada de proveedores y un conocimiento limitado del mercado.

Algunos estudios han utilizado enfoques similares para cuantificar la eficiencia empresarial, identificar oportunidades de mejora y predecir el éxito o fracaso de las empresas. Algunos trabajos de investigación señalan el posible riesgo de la gerencia de negocios (Xu & Guo, 2025) cuando el empresario no tiene claro como seleccionar a sus trabajadores, no puede interpretar al mercado o porque no ha seleccionado cuidadosamente a sus proveedores.

Según estudios en el ámbito de la ingeniería de sistemas y la gestión empresarial, un enfoque integral permite evaluar el desempeño de las empresas considerando factores internos y externos. Los componentes clave de este sistema pueden incluir: bases de datos para almacenar información financiera, productiva y de mercado de las empresas; algoritmos de análisis de datos para identificar patrones y tendencias y modelos de simulación para predecir comportamientos futuros, así como herramientas de visualización de datos para presentar resultados de manera clara y comprensible (Pérez, 2020).

Conocer el mercado es una prioridad para la Mypes debido a que esto les permite manejar mejor sus costos y la gestión de comercialización (Orellana, 2022). Para esto se requiere del talento humano en la gerencia de los negocios porque permite mejorar la efectividad y la eficiencia organizacional y por ende su competitividad (Silva-Giraldo et al., 2021). La planeación de los negocios tiene el objetivo, entre otros de evitar la fragilidad administrativa (Bernal Yamuca et al., 2023). En estudios aplicados a empresarios, han manifestado que la productividad organizacional se relaciona con las actividades individuales, las relaciones entre las personas y los resultados (Rivera Hernández & Zamora Ríos, 2024). Ocegueda et al. (2017) dicen que la debilidad de las Mypes en Tamaulipas se aprecia en los procesos de dirección y que se aprecia más en la administración de recursos humanos, a pesar de que se advierte que la dirección estratégica, que es un factor clave para integrar los subsistemas de insumos y procesos.

En lo tocante a la teoría de Visión Basada en Recursos (RBV), en la cual el modelo de gestión estratégica se sostiene de las ventajas competitivas de la empresa que cuenta con recursos internos únicos y valiosos, más que de los factores externos del mercado, Neves et al. (2013) mencionan que para el caso de los cafetaleros en Brasil se requiere de una combinación de la RBV con las teorías de los costos de transacción para explicar la participación de estrategias de outsourcing para expandir las fronteras de producción de las empresas. Otra fuente que complementa la RBV se obtiene del uso de la tecnología (Ribeiro Serra et al., 2008) y otra manera de lograr las ventajas competitivas duraderas es con la dotación de recursos y capacidades heterogéneos (Vargas, 2008).

Para entender porque el análisis de los insumos de los sistemas de administración de las micro y pequeñas empresas (Mypes), dado sus escasos recursos, se ha usado la teoría de la Visión Basada en Recursos (RBV). Desde este punto de vista se puede visualizar mejor como los propietarios de negocios elijen los insumos que alimentan el sistema de gestión. En palabras de Portugal et al. (2016) el elemento central de la teoría es que sirve para mirar en su interior para comprender como es que las empresas compiten o deberían competir. La teoría de RBV se propone analizar los recursos de las empresas que se pueden enumerar como los activos, las capacidades, el proceso organizacional, los atributos de la empresa, así como la información y el conocimiento, mismos que definen las diferentes estrategias entre negocios y su competitividad (Lazzari et al., 2014). Además de que la la RBV, desde sus orígenes, establece la relación de estrategia empresarial para hacer cuadrar las características internas y externas de la organización y enfatiza la acumulación de recursos como su parámetro competitivo (Baldi & Lopes, 2008). La contribución de la teoría RBV al estudio de las Mypes es que le da conocimiento a los propietarios sobre los recursos que puede usar para lograr una estrategia de crecimiento a largo plazo y generar economías de escala.

Por su parte, las normas ISO, podrían usarse con éxito para los micro y pequeños empresarios, como una guía para abordar sus responsabilidades sociales, concentrándose en las rendición de cuentas, la transparencia y el comportamiento ético (Naciones Unidas & Vereinte Nationen, 2020). A esto, Fernández y Rocha (2017) mencionan que las habilidades de gestión de los directivos, el logro de objetivos y los procesos organizativos permiten el buen funcionamiento de las empresas y les permiten alcanzar sus objetivos.

Por su parte, ya desde los Planes Nacionales de Desarrollo anteriores al actual habían demostrado que su objetivo era promover mayor competencia económica en el sector de la Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), el impulso a la innovación y la atracción del comercio exterior para fortalecer a los pequeños negocios (Beltrán & Chiatchoua, 2017). Como parte de un esfuerzo de hacer políticas públicas para el fortalecimiento de las instituciones y los negocios.

3. Metodología

El presente trabajo es un estudio cuantitativo, concluyente, descriptivo, transversal simple. Las variables para usar, que son los insumos del sistema en el proceso administrativo: percepción de los recursos humanos, análisis del mercado y percepción de los proveedores, ante dos variables de Procesos: el no hacer planeación, misma que se mide con la afirmación: *“No suelo planear de antemano la estrategia de mi empresa, sino que surge a medida que veo la mejor forma de lograr nuestros objetivos”* y la existencia de una planeación que se mide con la afirmación: *“La estrategia competitiva de mi empresa generalmente resulta de un proceso formal de planeación, es decir, el plan formal precede a la acción”*.

H_0 : Los insumos del sistema de gestión sí tienen relación con los procesos clave como innovación, dirección y gestión operativa, en empresas que tienen un tamaño pequeño ante la no planeación de estrategias versus la planeación de estrategias.

H_a : Los insumos del sistema de gestión no tienen relación con los procesos clave como innovación, dirección y gestión operativa, en empresas que tienen un tamaño pequeño ante la no planeación de estrategias versus la planeación de estrategias.

Para lograr el objetivo del presente trabajo se consultó a través de cuestionarios a 440 micro y pequeños empresarios en la ciudad de Tehuacán; por lo que la metodología de recolección de datos es Entrevista Personal Asistida por Computadora (CAPI), durante los meses de marzo y abril del año 2024. El cuestionario ya contaba con un proceso de pilotaje. La muestra se calculó con base en los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas que en el año 2024 mostró que las Mypes que contaban entre 2 y 10 trabajadores, de todas las actividades económicas, para Tehuacán, fueron 22,180 establecimientos y que una muestra de población finita, con un 95% de confianza y un 5% de error, arrojó una muestra de 378 y que los establecimientos encuestados fueron elegidos aleatoriamente.

El cuestionario utilizado para la recolección de datos, se planteó para atender otras investigaciones y para los fines de este trabajo, se usaron quince preguntas para conocer a la percepción de los recursos humanos, estrategias de mercado y selección de proveedores. También se analizan las preguntas acerca de las acciones de sostenibilidad, que son cinco y que se relacionan con las

preguntas acerca de los insumos del sistema. Todas las preguntas contaron como respuesta opciones con escalas de Likert para medir las percepciones y facilitar la codificación de los datos. En este caso 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente; 4 = De acuerdo y hasta 5 = Totalmente de acuerdo.

El software que se usó para hacer el análisis de los datos fue Jamovi (2024), los análisis estadísticos se hicieron con en el software de Jamovi (R. Core Team, 2024). Con ambos se corrieron las regresiones lineales y posteriormente se hicieron las pruebas de reducción de componentes.

4.Resultados

La primera prueba consistió en un análisis de confiabilidad de todas las variables y se obtuvo un valor de 0.958 para el estadístico Alfa de Cronbach (Ver Tabla 1), que se considera bueno; mientras que el estadístico Omega de McDonald alcanzó un valor de 0.961. Con esto podemos decir que las variables presentan cohesión.

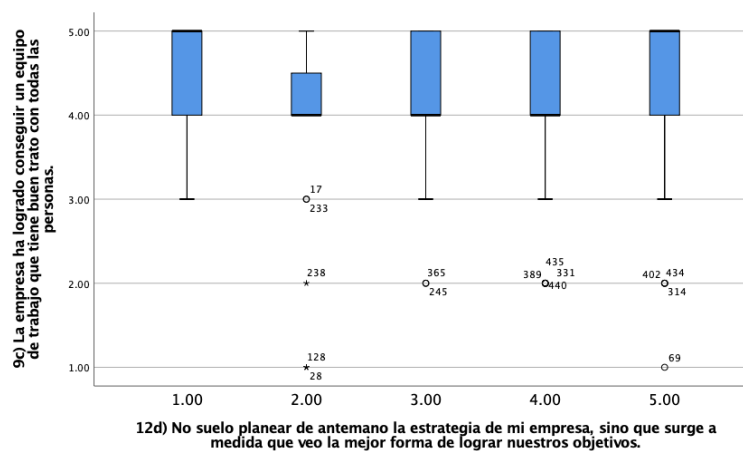
Tabla 1. Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	Media	DE	Alfa de Cronbach	ω de McDonald
escala	4.07	0.463	0.958	0.961

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta (2024).

Cuando se practican encuestas a los empresarios, estos suelen mostrar una percepción confusa cuando se les hacen preguntas sobre diferentes aspectos de la administración y acciones en los negocios. Un ejemplo se muestra a continuación: Cuando se contrastó la percepción de la selección de personal para la atención a los clientes contra la escasez de un plan a mediano plazo (Ver Gráfica 1), se observa que las medias de las respuestas son iguales en el valor 4 que significa de acuerdo para todas las opciones de respuesta en las acciones de productividad.

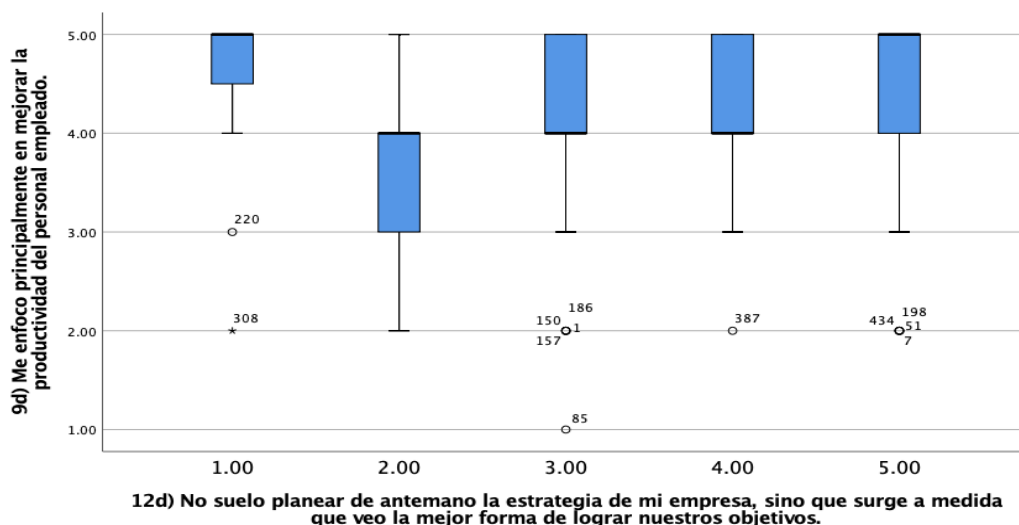
Gráfico 1. Relación entre la selección del personal contra la estrategia de no hacer plan de negocios



Fuente: Elaborado con datos de la encuesta (2024).

El mismo fenómeno se observa en la relación de las actividades de productividad con la escasez de un plan estratégico de la empresa (Ver Gráfica 2) en donde la respuesta 2 para las acciones de productividad difiere por tener menores valores en las respuestas, pero al final, las respuestas se parecen con la relación anterior, por eso se requiere de otro análisis estadístico.

Gráfico 2. Relación entre las acciones de productividad laboral con la falta de un plan de negocios



Fuente: Elaborado con datos de la encuesta (2024).

Para mirar las relaciones más detenidamente, se hizo una regresión lineal entre la Selección del Personal de la micro y pequeña empresa con la escasez de un plan de negocios (Ver Tabla 2) se puede observar que las variables tienen correlaciones positivas entre la selección del personal y la escasez de un plan de acción de negocios, exceptuando por la pregunta 9d que dice que la empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene un buen trato con todas las personas. Mientras que el ítem que tiene una relación más alta con la escasez de un plan de negocios es 9b: La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy eficaz (-0.0113). En esta la prueba de autocorrelación = -0.076, con un DW = 2.15

Tabla 2. Regresión de la percepción entre la selección del personal y la escasez de un plan de acción de negocios en las Mypes de la región de Tehuacán.

Coeficientes del Modelo - 12d) No suelo planear de antemano la estrategia de mi empresa, sino que surge a medida que veo la mejor forma de lograr nuestros objetivos.				
Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante	2.3891	0.3139	7.612	<.001

9a) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy leal.	0.0615	0.0863	0.712	0.477
9b) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy capaz.	0.1887	0.0923	2.044	0.042
9c) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene buen trato con todas las personas.	-0.0113	0.0767	-0.147	0.883
9d) Me enfoco principalmente en mejorar la productividad del personal empleado.	0.0626	0.0803	0.780	0.436
9e) Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar del personal empleado.	0.0273	0.0796	0.343	0.732

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta 2024

Nota: N= 440; R= 0.219, R²=0.0479.

De manera resumida se puede decir que la decisión de no crear una estrategia (NE) se relaciona con las variables de selección de personal de la siguiente manera:

$$NE = 2.3891 + 9a(0.0615) + 9b(0.1887) - 9c(0.0113) + 9d(0.0626) + 9e(0.0273)(1)$$

Ahora, comparando las mismas variables con la estrategia de contar con un proceso formal de planeación (PFP) queda de la siguiente manera:

Una vez obtenido las relaciones sobre la percepción de la Selección de Personal con escasez de un plan de acción; se miden las mismas variables, pero con la existencia de un plan que se percibe como una ventaja competitiva para la Mype, en este caso se tiene que los ítems 9b “la empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy capaz” (0.1875) y 9d “Me enfoco principalmente en mejorar la productividad del personal empleado” (0.2777) lograron mejor resultado. Con la consecuente relación dado que R = 0.334 y R² = 0.111. Autocorrelación de -0.047 y DW = 2.09.

$$PFP = 2.0827 - 9a(0.0619) + 9b(0.1875) - 9c(0.0437) + 9d(0.2777) + 9e(0.0685) \quad (2)$$

Ahora, se presentan las relaciones entre la Percepción del Mercado y la escasez de un plan de negocio para los empresarios. En esta se observan correlaciones positivas con todas las acciones para la productividad de la empresa aun sin la presencia de un plan, ni estrategia, exceptuando el ítem que menciona “Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicio es adecuado” (-0.0896). De manera resumida, se presenta la ecuación NE (no estrategia). Autocorrelación = -0.065 y DW = 2.13.

$$NE = 2.7148 - 10a(0.0896) + 10b(0.1176) + 10c(0.291) + 10d(0.1416) + 10e(0.1932) \quad (3)$$

Teniendo en cuenta la relación del Análisis de Mercado y la presencia de un plan de acción de negocios, se tiene que todas las acciones tienen una correlación positiva, exceptuando el ítem 10a que menciona que “Tengo métodos eficaces para evaluar el precio de mis productos o servicios es adecuado” (-0.00213). La variable que presentó más confiabilidad fue 10e “Tengo métodos eficaces para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia”. Con una R = 0.492 y R² =

0.242. Autocorrelación = -0.005 y DW = 2.00. De manera resumida se presenta la ecuación de la estrategia de mercado con la existencia de un Proceso Formal de Planeación:

$$PFP = 1.3296 - 10a(0.0021) + 10b(0.1395) + 10c(0.0373) + 10d(0.0792) + 10e(0.3706) \quad (4)$$

Para la siguiente regresión, en donde se toman las preguntas relativas a la Selección de los Proveedores, y se contrastan con la escasez de una planeación de negocios. La variable 11a “Lo más importante para mí en un proveedor es que me dé el mejor precio”; 11b “Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio”; 11c “Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito”; 11d “Lo más importante para mí en un proveedor es la marca de su producto o servicio” y 11e “Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate bien y atienda a mis quejas”. Autocorrelación = -0.089 y DW = 2.18. En este caso se tiene que la regresión sin estrategia, la variable 11d tiene mayor confianza:

$$NE = 2.4313 + 11a(0.1601) - 11b(0.1269) - 11c(0.0497) + 11d(0.2065) + 11e(0.1353) \quad (5)$$

Se tiene que las correlaciones fueron positivas, exceptuando la pregunta 11b que dice “Lo más importante para mí en un proveedor, es la calidad de su producto o servicio” (-0.1269) y la pregunta 11c que dice “Lo más importante para mí es un proveedor es que tenga lo que necesito” (-0.0497). Con una $R = 0.285$ y una $R^2 = 0.0814$.

En lo tocante a la Selección de Proveedores y su relación con la existencia de un plan estratégico de la empresa (PFP), se tiene que existe más presencia de las de variables negativas que evidencian una correlación inversa entre 11a que dice que “lo más importante para mí es un proveedor que me dé el mejor precio” (-0.0544); 11b “Lo más importante para mí, en un proveedor, es la calidad”, mientras que el ítem 11e, que menciona “Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y que atienda mis quejas”, (-0.0271). 11d, obtuvo mayor confianza y la regresión obtuvo un $R = 0.334$ y una $R^2 = 0.111$. Autocorrelación = -0.046 y DW = 2.09.

$$PFP = 2.4809 - 11a(0.0544) - 11b(0.0679) + 11c(0.1504) + 11d(0.3409) - 11e(0.371) \quad (6)$$

Sintetizando los resultados de las regresiones lineales se tiene que los valores negativos de las estrategias empresariales ante la decisión de no hacer una estrategia o no hacer una planeación (Ver Tabla 3), esto es, que no se relacionan con tal decisión, exhiben conductas subjetivas o contradictorias, como lo es la evaluación del precio de los productos o servicios que vende el micro empresario, en donde se contradice con la decisión de hacer o no planeación.

Tabla 3. Resumen de las regresiones lineales que incluyen resultados adversos con la decisión del empresario

Decisión del empresario	No hacer estrategia (NE)	Proceso formal de planeación (PFP)
Selección de personal	La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy eficaz (-0.0113)	La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene buen trato con todas las personas (-0.011)
Percepción de mercado	Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicio es adecuado (-0.0896)	Tengo métodos eficaces para evaluar su el precio de mis productos o servicios es adecuado (-0.00213)

Proveedores	Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio (-0.1269) y Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito (-0.0497)	Lo más importante para mí es un proveedor que me dé el mejor precio” (-0.0544); Lo más importante para mí, es un proveedor, es la calidad (-0.0679) y Lo más importante para mí es un proveedor es que me trate muy bien y que atienda mis quejas (-0.371)
-------------	--	--

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta 2024

Se realizó un análisis factorial exploratorio que muestra las cargas por tamaño e incluye a todas las variables (Ver Tabla 4) se observa que las variables que se relacionan con el proveedor, posteriormente con las estrategias de mercado y finalmente la gestión del capital humano. Lo que constituye un hallazgo.

Tabla 4. Análisis Factorial exploratorio de negocios en las Mypes de la región de Tehuacán

Cargas de los Factores					
	Factor				
	1	2	3	4	Unicidad
11c) Lo más importante para mí en un proveedor es que siempre tenga lo que necesito.	0.790				0.299
11b) Lo más importante para mí en un proveedor es la calidad de su producto o servicio.	0.725				0.370
11e) Lo más importante para mí en un proveedor es que me trate muy bien y atienda mis quejas.	0.691				0.440
11a) Lo más importante para mí en un proveedor es que me dé el mejor precio.	0.650				0.516
11d) Lo más importante para mí en un proveedor es la marca de su producto o servicio.	0.559	0.309			0.570
10c) Tengo métodos eficaces para conocer a mis clientes, sus necesidades y preferencias.		0.744			0.327
10d) Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de la atención que le doy a mis clientes.		0.739			0.322
10a) Tengo métodos eficaces para evaluar si el precio de mis productos o servicios es adecuado.		0.615			0.516
10b) Tengo métodos eficaces para evaluar la calidad de mis productos o servicios.		0.613	0.367		0.451
10e) Tengo métodos eficaces para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia.		0.546			0.639
9b) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy capaz.			0.758		0.274

9a) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo muy leal.			0.745		0.357
9c) La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene buen trato con todas las personas.		0.316	0.566		0.473
9e) Me enfoco principalmente en mejorar el bienestar del personal empleado.			0.332	0.716	0.232
9d) Me enfoco principalmente en mejorar la productividad del personal empleado.		0.362		0.569	0.405

Fuente: Elaboración propia.

Nota. El método de extracción ‘Máxima verosimilitud’ se usó en combinación con una rotación ‘varimax’

Para medir las variables que alcanzaron un valor más alto de cada categoría se empleó un análisis Kaiser Meyer Olkin y se observa que la Medida de Adecuación de Muestreo (MSA) a nivel global es de 0.909, lo que indica que las variables son adecuadas en sí y para el modelo en general. Para la selección de personal, el valor más alto es 9c que corresponde a la pregunta “La empresa ha logrado conseguir un equipo de trabajo que tiene buen trato con todas las personas” (0.937). En lo que toca al análisis o comprensión del mercado, la pregunta que alcanzó el valor más alto es 10e “Tengo métodos eficientes para detectar las fortalezas y debilidades de mi competencia (0.941). Para lo tocante en la selección de proveedores, se tiene que la variable que alcanzó el valor más alto fueron dos 11a “Lo más importante para mí es un proveedor que me dé el mejor precio” (0.926) y 11d “Lo más importante para mí en un proveedor es la marca de su producto o servicio” (0.926). Aquí se aprecia otro hallazgo.

Se incluyen las medidas de ajuste del modelo (Ver Tabla 5) que evidencian que el índice de ajuste comparativo (CFI) es igual a 0.921 y el índice Tucker-Lewis es igual a 0.904, con lo que el ajuste es suficiente. Lo mismo queda confirmado por el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

Tabla 5. Medidas de ajuste del Análisis Factorial exploratorio de negocios en las Mypes de la región de Tehuacán

Medidas de Ajuste				
			IC 90% del RMSEA	
CFI	TLI	RMSEA	Inferior	Superior
0.921	0.904	0.0825	0.0735	0.0917

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta 2024

Ahora se presenta el descriptivo (Ver Tabla 6) para las preguntas que miden la percepción de los micro y pequeños empresarios acerca de sus acciones de compromiso acerca de la norma ISO

26000, en donde las medias de las respuestas mencionan las acciones para lograr el compromiso de los estándares.

Tabla 6. Análisis descriptivo de las acciones de compromiso de negocios en las Mypes de la región de Tehuacán

Descriptivas							
						Shapiro-Wilk	
	N	Media	EE	DE	Varianza	W	p
20a) Tenemos políticas y procedimientos para el respeto a los derechos humanos y para evitar complicidad en actos contra los derechos civiles, económicos, sociales, laborales y para evitar la discriminación.	440	3.87	0.0464	0.974	0.948	0.847	<.001
20b) En mi empresa procuramos prevenir la contaminación y la producción de desechos que impactan el ecosistema; así como reciclar y cuidar el medio ambiente.	440	4.06	0.0434	0.911	0.830	0.819	<.001
20c) En mi empresa procuramos el bienestar del personal empleado, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada.	440	4.01	0.0438	0.919	0.845	0.833	<.001
20d) En mi empresa evitamos involucrarnos en malas prácticas como en sobornos, corrupción, piratería o competencia desleal; y tampoco las permitimos en nuestros clientes y proveedores.	440	4.24	0.0433	0.907	0.823	0.749	<.001
20e) En mi empresa somos responsables con nuestros clientes: cuidamos su confidencialidad, atendemos sus quejas, comunicamos sin engaños la información que les interesa respecto a precios, costos, términos de servicio, contratos y ofrecemos productos que son seguros.	440	4.27	0.0402	0.844	0.713	0.762	<.001
20f) La empresa promueve actividades de desarrollo comunitario con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada. Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales. Preferimos proveedores locales que foráneos.	440	3.85	0.0511	1.072	1.148	0.848	<.001

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta 2024

Un análisis sobre las variables de compromiso con normas ISO de componentes principales, permite ver que la pregunta 20b “En mi empresa procuramos prevenir la contaminación y la producción de desechos que impactan al ecosistema; así como reciclar y cuidar el medio ambiente” logró la puntuación más alta con 0.906, en segundo lugar, la pregunta 20f: “La empresa promueve actividades de desarrollo comunitario con gente de la comunidad en donde se encuentra ubicada. Se preocupa por no provocar e incluso solucionar problemas sociales locales. Preferimos

proveedores locales que foráneos” obtuvo un valor de 0.918 y en tercer lugar la pregunta 20c “En mi empresa procuramos el bienestar del personal empleado, escuchando sus necesidades, dándoles un ambiente seguro, acceso a servicios de salud y una vida personal balanceada” que obtuvo un valor de (0.863).

Con la información obtenida en las tablas anteriores se puede observar que existe la intención de los micro y pequeños empresarios para seguir las normas del estándar ISO 26000, pero al momento de hacer un entrecruzamiento de los datos (Ver Tabla 7) con las respuestas sobre las variables de entrada al sistema de gestión, la relación entre las normas de estandarización (ISO) se relaciona con los recursos humanos (RH) en 0.551; con las estrategias de mercado (MDO) en 0.519 y con relación a los proveedores (PVD) en 0.421 que son las relaciones que menor valor comparativo tienen. Este análisis obtuvo un ajuste de (CFI) = 0.916; un índice (TLI) = 0.903; SRMR = 0.045; RMSEA = 0.069; IC al 90% del RMSEA inferior = 0.062 y superior de 0.075.

Tabla 7. Análisis Factorial confirmatorio de las covarianzas de las respuestas de los micro y pequeños empresarios

Covarianzas de los Factores					
		Estimador	EE	Z	p
RH	RH	1.000 ^a			
	MDO	0.730	0.0312	23.39	<.001
	PVD	0.622	0.0376	16.56	<.001
	ISO	0.551	0.0413	13.34	<.001
MDO	MDO	1.000 ^a			
	PVD	0.595	0.0386	15.42	<.001
	ISO	0.519	0.0424	12.23	<.001
PVD	PVD	1.000 ^a			
	ISO	0.421	0.0468	9.01	<.001
ISO	ISO	1.000 ^a			
^a parámetro fijo					

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta 2024

Con los resultados anteriores se demuestra la hipótesis alternativa que dice: Los insumos del sistema de gestión no tienen relación con los procesos clave como innovación, dirección y gestión operativa, en empresas que tienen un tamaño pequeño ante la no planeación de estrategias versus la planeación de estrategias.

5. Discusión

Los hallazgos permiten confirmar que, tal como señalan Posada et. Al (2017), las Mypes enfrentan desafíos sistémicos derivados de decisiones poco estructuradas. Las regresiones realizadas evidencian diferencias tanto en la percepción sobre la selección de personal como en los procesos

relativos al análisis de mercado y la elección de proveedores, dependiendo de la presencia o ausencia de una planeación formal. En la mayoría de los casos, las relaciones entre los insumos y la planeación estratégica fueron débiles o inversas, lo que sugiere que las decisiones empresariales se sustentan principalmente en criterios inmediatos y subjetivos.

El análisis factorial exploratorio mostró que las variables relacionadas con los proveedores ocupan el primer nivel de importancia, seguidas por las acciones asociadas al mercado y, finalmente, por la gestión del capital humano. Esta jerarquía confirma la predominancia de decisiones orientadas al corto plazo y condicionadas por la disponibilidad de recursos, lo que coincide con la perspectiva de la Visión Basada en Recursos (VBR). La centralidad que adquieren los proveedores revela que los directivos priorizan insumos que pueden obtener de manera inmediata y a bajo costo, aun cuando ello no garantice ventajas competitivas sostenibles.

Los resultados destacan que los empresarios otorgan mayor importancia a factores relacionados con los proveedores y el mercado, como lo menciona Xu y Gou (2025), mientras que los elementos vinculados al capital humano quedan relegados. Esta situación coincide con la lógica de escasez de recursos descrita por la VBR, en la que las Mypes priorizan aquello que pueden financiar de manera inmediata. Sin embargo, aunque existe una intención declarada de incorporar prácticas de responsabilidad social, su integración con los procesos clave es aún limitada.

Asimismo, aunque las Mypes expresan una disposición positiva hacia prácticas alineadas con los principios de la norma ISO 26000, la relación entre tales compromisos y los insumos de gestión muestran valores modestos. En conjunto, los resultados indican que la ausencia de planeación formal continúa siendo un factor que limita la consolidación de capacidades estratégicas, operativas y sociales en las Mypes de la región.

6.Conclusiones

El estudio demuestra que los insumos clave del sistema administrativo –selección de personal, análisis de mercado y elección de proveedores– no mantienen una relación sólida con la práctica de la planeación formal en la Mypes de Tehuacán. La evidencia estadística deja ver que la mayoría de las decisiones se toman sin una estrategia estructurada, lo que incrementa el riesgo de inconsistencias operativas y reduce la posibilidad de generar ventajas competitivas sostenibles.

Como contribución práctica, el estudio sugiere que para romper el ciclo de decisiones intuitivas, las Mypes requieren fortalecer la capacitación del personal, profesionalizar el análisis del mercado y adoptar criterios más estratégicos en la selección de proveedores. Futuras investigaciones podrían profundizar en la medición de capacidades empresariales desde la VBR, incorporando variables que permitan evaluar la madurez estratégica de los directivos.

En suma, los resultados: estrategias subjetivas, consumo de insumos de bajo costo, poco compromiso, escasez de generación de ventajas competitivas y poco conocimiento pueden servir como base para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo que promuevan prácticas administrativas sostenibles y la profesionalización de las micro y pequeñas empresas regionales.

Referencias

- Baldi, M., & Lopes, F. (2008). Primar orgânica: Inovação em tempos de crise. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(3), 01–16. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300005>
- Beltrán, L., & Chiatchoua, C. (2017). Políticas públicas en el desarrollo de las Mi-Pymes: Un acercamiento preliminar en el estado de México. *Denarius. Universidad Autónoma Metropolitana*, 33, 57–85.
- Bernal Yamuca, J. L., López Bravo, J. A., Mora Carpio, W. T., Molina Argudo, F. A., & Vivas Ibarvo, B. R. (2023). Factores económicos y sociales asociados a la creación y evolución de las MIPYMES en el Ecuador: Economic and social factors associated with the creation and evolution of MSMEs in Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.569>
- Espinosa, Y., & López, C. R. (2013). Business Process Modeling: Evolution of the Concept in a University Context. *Computación y Sistemas*, 17(1), 79–93.
- Fernández, J., & Rocha, H. (2017). Gestión, innovación y resultados empresariales bajo la teoría de Recursos y Capacidades. *Revista Academia y Negocios*, 3(1), 35–50.
- Forliano, C., De Bernardi, P., Rozsa, Z., & Bertello, A. (2024). Systems dynamics research in management and organization studies: Overview and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100512. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100512>
- Lazzari, F., Sarate, J. A., Birch, R., & Bergman, G. (2014). Competitive advantage, the complementary between TCE and RBV. *Revista de Administração Faces Journals*, 13(3), 87–103.
- Naciones Unidas & Vereinte Nationen (Eds.). (2020). *Estudio económico de América Latina y el Caribe: Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de Covid-19*. CEPAL.
- Neves, L. W. D. A., Hamacher, S., & Scavarda, L. F. (2013). Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. *Production*, 24(3), 687–699. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000082>
- Ocegueda, C. G., Villafañez, A., Guzmán, I., & Mora, A. A. (2017). Diagnóstico para el diseño de un modelo de competitividad para la Mipymes de Matamoros, Tamaulipas. En *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa Latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización* (1a ed., pp. 3–13). Ecorfan.
- Orellana, D. (2022). El costo y la gestión de comercialización como estrategias de gestión empresarial, que inciden en la competitividad de las Mipymes del sector muebles de madera en el sur de Ecuador en época de Covid-19. *Innovaciones de Negocios*, 19(37). <https://doi.org/10.29105/revin19.37-381>
- Pérez, M. A. (2020). Dinámicas del sector lácteo como ventaja competitiva frente a los retos de mercados internacionales. *Económicas Cuc*, 42(1). <https://doi.org/10.17981/econuc.42.1.2021.Org.6>
- Portugal Ferreira, M., Ribeiro Serra, F., Kramer Costa, B., & Almeida, M. (2016). A Bibliometric Study of the Resource-based View (RBV) in International Business Research Using Barney (1991) as a Key Marker. *Innovar*, 26(61), 131–144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57173>
- R. Core Team. (2024). *R: A Language and environment for statistical computing* (Versión 4.4) [Software]. <https://cran.r-project.org>
- Ribeiro Serra, F. A., Portugal Ferreira, M., Moraes, M. D., & Fiates, G. (2008). A Inovação Numa Empresa De Base Tecnológica: O Caso Da Nexxera. *Journal of technology management & innovation*, 3(3). <https://doi.org/10.4067/S0718-27242008000100013>
- Rivera Hernández, O. A., & Zamora Ríos, R. A. (2024). Percepción de los principales factores que inciden en la productividad de las MIPYMES en Durango, México. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 13(25), 37–61. <https://doi.org/10.23913/ricea.v13i25.219>

- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2021). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- The Jamovi Project. (2024). *Jamovi* (Versión 2.6) [Software]. <https://www.jamovi.org>
- Vargas, T. (2008). Aproximaciones Teóricas En La Administración Estratégica De Recursos Humanos: La Teoría De Los Recursos. *Revista Costarricense de Psicología*, 27(40), 69–84.
- Xu, N., & Guo, J. (2025). Literature review on the impact of risk management committees on the effectiveness of enterprise risk management. *Innovation Management Practices*, 1(1), 6–15. <https://doi.org/10.71204/wx1fmr32>