Transformación y competitividad en PYMES tradicionales: gestión organizacional y marketing para el desarrollo sostenible local

Transformation and competitiveness in traditional SMEs: organizational management and marketing for local sustainable development

Linda Aurora Camacho González
Universidad Autónoma del Estado de México
linda.aurora.cg@gmail.com
Midiam Mariana Maldonado Martínez
Universidad Autónoma del Estado de México
ORCID: 0000-0002-5742-6681
mmmaldonadom@uaemex.mx
Er Navas Maldonado
Universidad Autónoma del Estado de México
ORCID: 0009-0006-4590-4187
enavasm@uaemex.mx

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un actor fundamental para el desarrollo económico territorial; sin embargo, las PYMES tradicionales enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad, capacidad de adaptación y sostenibilidad en entornos cada vez más dinámicos. En este contexto, el presente estudio analiza la relación entre la gestión organizacional, las capacidades de marketing y la competitividad sostenible de las unidades económicas consideradas en el estudio. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por empresarios del municipio de Zinacantepec, Estado de México, evaluándose dimensiones relacionadas con la formalización administrativa, las estrategias de comercialización, la incorporación de herramientas digitales y la diferenciación competitiva. Los resultados evidencian una relación positiva entre la profesionalización de los procesos organizacionales y el desempeño empresarial. Asimismo, se identifican limitaciones en la adopción de capacidades digitales,

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

innovación y estrategias de diferenciación, factores que restringen la resiliencia y adaptación competitiva de las PYMES frente a mercados cada vez más exigentes. Finalmente, el estudio propone un modelo integral de transformación organizacional orientado al fortalecimiento de las capacidades empresariales en tres ejes: administrativo, comercial y estratégico, con el propósito de mejorar la sostenibilidad territorial. Se concluye que la transformación debe responder a las condiciones socioculturales de los empresarios y contribuir al desarrollo de territorios más competitivos, resilientes y sostenibles.

Palabras clave: PYMES tradicionales, transformación organizacional, competitividad sostenible, capacidades organizacionales, desarrollo territorial.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent a strategic driver of territorial economic development; however, traditional SMEs continue to face structural challenges that constrain their competitiveness, adaptability, and long-term sustainability in increasingly dynamic environments. In this context, the present study examines the relationship between organizational management, marketing capabilities, and sustainable competitiveness among the economic units analyzed in this research. The study was conducted using a quantitative approach with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The study population consisted of business owners from the municipality of Zinacantepec, State of Mexico. The analysis evaluated dimensions related to administrative formalization, commercialization strategies, the incorporation of digital tools, and competitive differentiation. Findings reveal a positive relationship between the professionalization of organizational processes and business performance. At the same time, significant limitations were identified in the adoption of digital capabilities, innovation practices, and differentiation strategies, factors that restrict SMEs' resilience and competitive adaptability in increasingly demanding markets. Finally, the study proposes a comprehensive organizational transformation model aimed at strengthening business capabilities across three dimensions: administrative, commercial, and strategic. The model seeks to enhance territorial sustainability and organizational competitiveness. The study concludes that transformation processes must respond to the sociocultural conditions of entrepreneurs while contributing to the development of more competitive, resilient, and sustainable territories.

Keywords: Traditional SMEs, organizational transformation, sustainable competitiveness, organizational capabilities, territorial development.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un elemento fundamental para el desarrollo económico y social, debido a su impacto en el fortalecimiento de empleos ydesarrollo productivo de bienes y servicios y la dinamización de las economías regionales. En México representan más del 99 % de las unidades económicas y participan de manera importante en la creación de empleo formal, por lo que su desempeño incide directamente en la competitividad territorial y en el crecimiento económico sostenible (INEGI, 2024; OCDE, 2023). Su importancia trasciende el ámbito económico, ya que fortalecen los sistemas productivos locales, favorecen el emprendimiento y contribuyen a la cohesión social de las comunidades donde operan. Esta realidad forma parte de una tendencia observada en la mayoría de las economías pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde las PYMES generan una proporción significativa del empleo y enfrentan desafíos relacionados con la productividad, la digitalización y la evolución hacia modelos de negocio más sostenibles (OECD, 2024).

No obstante, el contexto empresarial contemporáneo impone desafíos que transforman la forma en que estas organizaciones compiten y generan valor. La acelerada digitalización, la globalización de los mercados, la creciente competencia y el cambio constante de las preferencias de los consumidores exigen capacidades organizacionales que permitan responder con rapidez a escenarios cada vez más dinámicos. En este entorno, numerosas PYMES tradicionales continúan operando mediante esquemas administrativos sustentados principalmente en la experiencia de sus propietarios, con procesos poco formalizados y una limitada incorporación de estrategias de marketing e innovación, condiciones que restringen su capacidad de adaptación y permanencia (CEPAL, 2024).

La literatura especializada coincide en que la competitividad empresarial ya no depende de la disposición de recursos tangibles, sino del potencial de las organizaciones para desarrollar, coordinar y renovar recursos estratégicos que les permitan responder a las transformaciones del entorno (Barney, 1991; Teece, 2007). Desde esta perspectiva, la transformación organizacional representa un proceso integral mediante el cual las empresas fortalecen sus capacidades administrativas, comerciales y estratégicas para incrementar su desempeño y construir ventajas competitivas sostenibles (Kahveci, 2025; Verhoef et al., 2021). Desde esta óptica, la profesionalización de la gestión, la orientación al mercado y la incorporación de herramientas digitales dejan de ser acciones aisladas para convertirse en capacidades complementarias que favorecen la adaptación empresarial.

A pesar de los avances alcanzados por la literatura sobre competitividad de las PYMES, persiste un vacío en torno al estudio de la transformación organizacional como un proceso integrado que articule la gestión organizacional, las capacidades de marketing y la digitalización en empresas tradicionales ubicadas en contextos locales. La mayoría de las investigaciones analiza estos factores de forma independiente o se concentra en empresas con mayores niveles de formalización, mientras que existe

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

menor evidencia empírica sobre organizaciones tradicionales cuyo funcionamiento depende en gran medida del conocimiento práctico de sus propietarios y de los recursos disponibles en el territorio.

Esta problemática adquiere especial relevancia dentro del territorio de Zinacantepec, Estado de México, donde predominan pequeñas unidades económicas familiares dedicadas principalmente al comercio y los servicios. Aunque estas empresas desempeñan una función primordial en la generación de ingresos y empleo para la población, enfrentan desafíos relacionados con la planeación estratégica, la formalización administrativa, la adopción tecnológica y el desarrollo de estrategias comerciales orientadas al fortalecimiento de su competitividad. Atender estas limitaciones resulta pertinente no sólo para mejorar el desempeño individual de las empresas, sino también para fortalecer el tejido productivo local y favorecer procesos de desarrollo territorial sostenible.

En este contexto, el objetivo fundamental del estudio es el análisis de la relación entre la transformación organizacional y la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales del municipio de Zinacantepec, Estado de México, tomando como fundamento la Teoría de Recursos y Capacidades y la visión de las Capacidades Dinámicas. Por lo tanto, la investigación se orienta por la siguiente pregunta: ¿cómo se relaciona la transformación organizacional con la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales de Zinacantepec, Estado de México?

La contribución del estudio se presenta por un lado en el plano teórico, aporta evidencia empírica que amplía la comprensión de la transformación organizacional como un proceso integrado de desarrollo de capacidades administrativas, comerciales y estratégicas en PYMES tradicionales. Y por el otrom en el plano aplicado, donde propone un Modelo Integral de Transformación Organizacional para PYMES Tradicionales, construido a partir de los hallazgos empíricos, que ofrece una herramienta para orientar acciones de fortalecimiento empresarial impulsadas por universidades, organismos gubernamentales, incubadoras y cámaras empresariales. De esta manera, el estudio contribuye tanto al avance de la literatura sobre competitividad sostenible como al diseño de estrategias orientadas al desarrollo económico y territorial.

La transformación organizacional en las PYMES tradicionales

Las empresas pequeñas y medianas representan el sustento productivo de la mayoría de las economías emergentes y desempeñan un rol fundamental en la generación de empleo, el crecimiento regional y la innovación. Sin embargo, su permanencia continúa condicionada por la capacidad para responder a entornos caracterizados por cambios tecnológicos acelerados, mercados más dinámicos y consumidores con expectativas crecientes. En este contexto, la competitividad deja de depender únicamente del tamaño o de la disponibilidad de recursos financieros y pasa a estar estrechamente vinculada con la capacidad de las organizaciones para transformarse continuamente (OCDE, 2023; CEPAL, 2024).

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

La transformación organizacional puede entenderse como un proceso sistemático mediante el cual las empresas modifican estructuras, procesos, capacidades y formas de gestión para adaptarse a nuevas condiciones competitivas y generar ventajas sostenibles. En este sentido, el Foro Económico Mundial identifica la capacidad de adaptación organizacional, la digitalización y el desarrollo de talento como algunos de los principales factores que determinarán la competitividad empresarial durante la presente década, particularmente en pequeñas y medianas empresas que enfrentan procesos acelerados de cambio tecnológico (World Economic Forum, 2025). Más que un cambio puntual, representa una evolución orientada al aprendizaje, la innovación organizacional y la mejora continua (Burke, 2018). En el caso de las PYMES tradicionales, este proceso implica superar modelos administrativos sustentados principalmente en la experiencia del propietario para incorporar prácticas formales de planeación, control, orientación al mercado y gestión estratégica.

Diversas investigaciones recientes coinciden en que la transformación organizacional constituye uno de los elementos que mejor explica el desempeño competitivo de las PYMES. Kahveci (2025) señala que las organizaciones con mayor capacidad de transformación desarrollan estructuras más flexibles, incrementan su velocidad de respuesta y fortalecen su capacidad para generar valor frente a escenarios de incertidumbre. De manera similar, Ali et al. (2024) sostienen que el cambio no debe interpretarse exclusivamente como digitalización, sino como un procedimiento completo que articula capacidades administrativas, innovación, liderazgo y orientación al cliente.

Esta perspectiva resulta particularmente relevante para las PYMES tradicionales mexicanas, donde persisten altos niveles de informalidad administrativa y una fuerte concentración de las decisiones en el propietario. Aunque estas características han permitido la supervivencia de numerosos negocios familiares, también limitan la profesionalización de la gestión, dificultan la adopción de innovaciones y restringen la posibilidad de construir ventajas competitivas sostenibles (CEPAL, 2024). De igual forma, comprender la transformación organizacional desde una visión integral permite explicar por qué algunas empresas logran adaptarse exitosamente mientras otras permanecen estancadas, aun operando en contextos económicos similares.

La Teoría de Recursos y Capacidades y las Capacidades Dinámicas como fundamento de la competitividad

Uno de los enfoques más influyentes para analizar las disparidades de desempeño existentes entre las empresas es la Teoría de Recursos y Capacidades. En 1984, Wernerfelt fue pionero en plantear que la ventaja competitiva depende de los recursos internos de la empresa más que de las condiciones del mercado. Posteriormente, Barney (1991) desarrolló esta perspectiva al establecer que los recursos generan ventajas sostenibles cuando poseen atributos de valor, rareza, dificultad de imitación y organización para su aprovechamiento (VRIO).

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Desde esta perspectiva, la competitividad no se explica únicamente por la disponibilidad de recursos financieros, infraestructura o tecnología, sino por la manera en que las organizaciones integran conocimientos, habilidades, procesos y capacidades para generar valor superior. En las PYMES tradicionales, estos recursos suelen encontrarse asociados al conocimiento acumulado del propietario, las relaciones con clientes, la trayectoria en el mercado y el prestigio consolidado a lo largo del tiempo. Sin embargo, cuando dichos recursos permanecen desvinculados de procesos formales de gestión, su potencial competitivo tiende a disminuir.

La evolución de esta teoría dio origen al enfoque de las Capacidades Dinámicas, propuesto principalmente por Teece, Pisano y Shuen (1997) y posteriormente ampliado por Teece (2007). Este enfoque sostiene que las organizaciones requieren desarrollar capacidades para detectar oportunidades, aprovecharlas mediante decisiones estratégicas oportunas y reconfigurar continuamente sus recursos frente a los cambios del entorno. En mercados altamente dinámicos, la ventaja competitiva ya no depende exclusivamente de los recursos existentes, ahora depende de la capacidad para renovarlos de forma permanente.

La evidencia reciente respalda esta postura. Valdez-Juárez y Castillo-Vergara (2021) demostraron que las capacidades dinámicas favorecen la innovación y fortalecen el desempeño competitivo de las PYMES latinoamericanas al facilitar la adaptación organizacional frente a escenarios de incertidumbre. De manera adicional, Held et al. (2026) señalan que las capacidades dinámicas constituyen el fundamento sobre el cual las pequeñas y medianas empresas desarrollan liderazgo digital y una cultura organizacional dirigida hacia la transformación, fortaleciendo así su capacidad para adaptarse y ser competitivos en entornos altamente dinámicos. Bajo esta perspectiva, ambas teorías ofrecen un marco conceptual sólido para interpretar la transformación organizacional como un mecanismo de fortalecimiento de capacidades internas. En lugar de concebir la transformación como una sucesión de cambios aislados, este estudio la entiende como un proceso mediante el cual las PYMES desarrollan recursos estratégicos que incrementan su capacidad de adaptación y favorecen la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Gestión organizacional, orientación al mercado y transformación digital

La literatura contemporánea reconoce que la competitividad empresarial depende de la interacción entre capacidades administrativas, comerciales y tecnológicas. En este sentido, la gestión organizacional constituye el eje que articula el proceso admnisrrativo aplicado a los recursos para alcanzar los objetivos establecidos como estratégicos (Chiavenato, 2021; Robbins & Coulter, 2022). No obstante, en numerosas PYMES tradicionales estas funciones continúan desarrollándose de manera empírica, lo que limita tomar decisiones basadas en información y dificulta la consolidación de procesos organizacionales eficientes.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Paralelamente, la orientación al mercado representa una capacidad estratégica indispensable para entender las demandas de los clientes, anticipar cambios en la demanda y construir propuestas de valor diferenciadas. Kotler y Keller (2022) sostienen que las organizaciones competitivas son aquellas capaces de transformar el conocimiento del mercado en decisiones comerciales que fortalezcan su posicionamiento y generen relaciones duraderas con los consumidores. En el caso de las pequeñas empresas, esta orientación adquiere especial importancia debido a que la cercanía con el cliente constituye una de sus principales fortalezas competitivas.

En los últimos años, la digitalización pasó de ser un recurso alternativo a un componente esencial de la transformación organizacional. Sin embargo, su impacto depende menos de la incorporación de tecnologías específicas y más de la capacidad de las empresas para integrarlas dentro de sus procesos administrativos y comerciales. Verhoef et al. (2021) argumentan que transformar digtalmente las organizaciones genera ventajas competitivas únicamente cuando modifica la forma en que la organización crea, otorga y captura valor. La evidencia internacional también muestra que la transformación digital constituye un componente esencial para elevar el rendimiento y posicionamiento de las PYMES, especialmente en economías emergentes donde persisten brechas importantes en infraestructura tecnológica y capacidades digitales (UNCTAD, 2024). De manera similar, Morgan (2022) plantea que las capacidades de marketing fortalecidas mediante herramientas digitales permiten mejorar la interacción con los clientes, ampliar mercados y responder con mayor rapidez a las condiciones cambiantes del entorno.

Así, la transformación organizacional debe comprenderse como un proceso multidimensional donde la profesionalización administrativa, la orientación al mercado y la incorporación estratégica de herramientas digitales actúan de forma complementaria para fortalecer las capacidades organizacionales.

Competitividad sostenible y propuesta conceptual del estudio

La competitividad se ha transformado desde enfoques basados exclusivamente en la productividad hacia perspectivas que incorporan facultad de las organizaciones para generar beneficios económicos de manera sostenible. Porter (1990) planteó que las ventajas competitivas se originan a partir de la capacidad para desarrollar estrategias difíciles de imitar; sin embargo, investigaciones recientes destacan que dichas ventajas sólo pueden mantenerse cuando las empresas desarrollan procesos permanentes de aprendizaje, innovación y adaptación organizacional.

Desde esta perspectiva, la competitividad sostenible implica la capacidad de las empresas para mantener un mejor desempeño a lo largo del tiempo mediante el fortalecimiento continuo de sus recursos y capacidades (Dyllick & Muff, 2016). Abbas et al. (2023) sostienen que las organizaciones sosteniblemente competitivas integran la innovación, la gestión estratégica y la responsabilidad con sus partes interesadas como elementos complementarios para generar valor económico y social.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Asimismo, Hoang et al. (2025) evidencian que la transformación organizacional incrementa su capacidad de adaptación y favorece la permanencia de las PYMES ante escenarios altamente dinámicos.

Con base en esta perspectiva teórica, el presente estudio plantea que la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales no depende de un elemento aislado, sino del vínculoque se genera entre la gestión organizacional, la orientación al mercado y la incorporación estratégica de herramientas digitales. Estas dimensiones fortalecen las capacidades organizacionales, incrementan la capacidad de adaptación y permiten construir ventajas competitivas sostenibles que favorecen tanto el crecimiento empresarial como el desarrollo económico del territorio.

Asimismo, el modelo conceptual propuesto establece que la transformación organizacional constituye la variable explicativa principal, integrada por tres dimensiones: gestión organizacional, marketing y digitalización, que fortalecen las capacidades internas de las empresas y repercuten positivamente en su competitividad sostenible.

Modelo Conceptual de la Investigación

El modelo conceptual se fundamenta en la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) y en el enfoque de Capacidades Dinámicas (Teece, 2007). Ambos planteamientos sostienen que la competitividad empresarial depende menos del acceso a recursos tangibles y más de la capacidad de las organizaciones para desarrollar, integrar y reestructurar recursos estratégicos frente a ecosistemas empresariales altamente dinámicos.

Bajo esta perspectiva, el estudio plantea que la transformación organizacional constituye la variable explicativa principal y se manifiesta mediante tres dimensiones complementarias:

- Gestión organizacional.
- Marketing y orientación al mercado.
- Incorporación estratégica de herramientas digitales.

Estas dimensiones fortalecen las capacidades organizacionales internas, incrementan la capacidad adaptativa de la empresa y favorecen la generación de ventajas competitivas sostenibles, reflejadas en mayores niveles de diferenciación, crecimiento, permanencia y capacidad de respuesta frente al entorno.

Figura 1.

Modelo conceptual propuesto.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0



Nota: Elaboración propia a partir de Barney (1991), Teece (2007), Verhoef et al. (2021) y Abbas et al. (2023).

METODOLOGÍA

El diseño metodológico del estudio se rigió bajo la perspectiva cuantitativa, orientado a precisar y describir la relación entre la transformación de las organizaciones y la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales. De acuerdo con Creswell y Creswell (2023), los estudios cuantitativos permiten examinar relaciones entre variables mediante procedimientos sistemáticos de recolección y análisis de datos, proporcionando evidencia empírica para contrastar planteamientos teóricos.

El estudio posee un alcance descriptivo-correlacional. En un primer término se definieron las características administrativas, comerciales y tecnológicas de las empresas participantes y, posteriormente, se observó la asociación existente entre dichas dimensiones y la competitividad sostenible. Este tipo de diseño resulta adecuado cuando el propósito consiste en comprender la relación entre variables sin establecer inferencias causales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

La investigación se realizó en el municipio de Zinacantepec, Estado de México, una región caracterizada por una alta concentración de pequeñas unidades económicas dedicadas principalmente al comercio y los servicios. Estas empresas representan un pilar fundamental en la creación de empleo y la percepción de ingresos de los habitantes de la región; sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la formalización administrativa, la incorporación de tecnologías digitales y el fortalecimiento de sus capacidades competitivas. La elección del contexto responde al interés por analizar organizaciones tradicionales cuya operación depende, en gran medida, del conocimiento práctico de sus propietarios y donde los procesos de transformación organizacional constituyen un reto para la consolidación empresarial.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

La población objetivo estuvo integrada por propietarios o responsables PYMES tradicionales del municipio de Zinacantepec. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a las características de las unidades económicas participantes y a la disposición de los empresarios para colaborar en la investigación. La muestra quedó conformada por 68 empresas, número suficiente para realizar análisis descriptivos y correlacionales alineados con el proósito del estudio. La unidad de análisis correspondió a cada empresa participante, considerando como informante principal al propietario o responsable de la toma de decisiones.

El estudio se estructuró a partir de dos variables principales, como se muestra a continuación en la tabla 1.

Tabla 1.

Operacionalización de las variables de estudio

Variable	Dimensiones	Fundamentación
Transformación organizacional	Gestión organizacional, marketing, digitalización	Barney (1991); Teece (2007)
Competitividad sostenible	Adaptabilidad, diferenciación, crecimiento, permanencia	Porter (1990); Abbas et al. (2023)

Nota: Elaboración propia

Larecolección de tdatos se llevó a cabo por medio de un cuestionario estructurado desarrollado ex profeso para esta investigación. El instrumento incluyó preguntas relacionadas con:

- características generales de la empresa;
- prácticas de gestión organizacional;
- estrategias de marketing;
- utilización de herramientas digitales;
- percepción del desempeño competitivo.

La mayoría de los reactivos fueron medidos mediante escalas tipo Likert de cinco elementos, lo que contribuyó a cuantificar la apreciación de los participantes respecto a las variables de estudio. Previo a su aplicación, el cuestionario se revisó para verificar la claridad de los reactivos y la consistencia de las dimensiones evaluadas.

La fiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.93, indicador que refleja un nivel de confiabilidad considerado excelente para investigaciones en ciencias sociales (Hair et al., 2022). Este resultado permite observar que los

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

reactivos presentan una elevada coherencia interna y miden de manera consistente los constructos analizados.

La aplicación del instrumento se realizó de manera directa con los propietarios o responsables de las empresas participantes. Previo a la aplicación del instrumento, se informó a los participantes sobre el objetivo del mismo, asegurando el anonimato y privacidad de la información.

El análisis de la información se ejecutó en dos etapa: en la primera, se realizó a través de un análisis descriptivo con la finalidad de definir el perfil de las organizaciones evaluadas y analizar el comportamiento de las variables en estudio. A continuación se analizó la correlación para identificar la asociación existente entre la transformación organizacional y la competitividad sostenible. La interpretación de los resultados se sustentó en la Teoría de Recursos y Capacidades y en el punto de vista de Capacidades Dinámicas, permitiendo explicar cómo el fortalecimiento de capacidades administrativas, comerciales y tecnológicas contribuye a la mejora del desempeó competitivo de las PYMES tradicionales.

Considerando todo lo anterior, se presenta la tabla 2 integrada por la síntesis metodológica:

Tabla 2.

Diseño metodológico de la investigación.

Aspecto	**Descripción**
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Descriptivo-correlacional
Diseño	No experimental
Corte	Transversal
Muestra	68 empresas
Muestreo	Conveniencia
Instrumento	Cuestionario Likert
Confiabilidad	α=.93

Nota: Elaboración propia

Tomando como punto de partida el modelo conceptual y la literatura revisada, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. La transformación organizacional se relaciona de manera positiva y significativa con la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales del municipio de Zinacantepec, Estado de México.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La muestra estuvo conformada por 68 pequeñas y medianas empresas tradicionales ubicadas en el municipio de Zinacantepec, Estado de México. La media de edad de los propietarios fue de 42.9 años, predominando la participación femenina (58.82 %) sobre la masculina (39.71 %). En términos educativos, cerca de la mitad de los empresarios reportó contar con estudios de nivel secundaria (48.53 %), mientras que el resto presentó distintos niveles de escolaridad.

Estas características reflejan un perfil empresarial representativo de numerosas economías locales mexicanas, donde los emprendimientos familiares y los pequeños negocios constituyen la base del tejido productivo. Como señalan la OCDE (2023) y la CEPAL (2024), este tipo de empresas suele desarrollarse mediante procesos de aprendizaje empírico, con una fuerte dependencia de la experiencia del propietario para la gestión estratégica del negocio. Esta condición influye tanto en la manera en que se gestionan los recursos como en la velocidad con que las organizaciones incorporan procesos de innovación y transformación.

Más que representar una limitación en sí misma, este contexto constituye el escenario donde la transformación organizacional adquiere mayor relevancia, ya que la profesionalización de la gestión puede convertirse en un mecanismo para fortalecer la competitividad sin perder la cercanía con el mercado local.

Gestión organizacional: entre la experiencia y la formalización

La evidencia empírica indica una aparente contradicción característica de las PYMES tradicionales. Por un lado, el 91.18% de los empresarios reconoce lo trascendente que es administración para el éxito de su negocio; sin embargo, únicamente el 51.47% mantiene registros administrativos sistemáticos y sólo el 44.12% realiza revisiones financieras de manera cotidiana. Asimismo, cerca de dos terceras partes de los participantes (66%) señalaron que las decisiones estratégicas continúan concentrándose principalmente en el propietario.

Estos resultados permiten inferir que el comprender la importancia que tiene la administración no necesariamente se traduce en procesos organizacionales formalizados. En otras palabras, existe una valoración positiva de la gestión empresarial, pero su implementación continúa dependiendo del conocimiento tácito y de la experiencia acumulada.

Este hallazgo coincide con la perspectiva de Chiavenato (2021), quien sostiene que la administración genera valor únicamente cuando los procesos administrativos fundamentales como lo son planeación, organización, dirección y control se institucionalizan dentro de la organización. De forma similar, Robbins y Coulter (2022) argumentan que la profesionalización administrativa constituye una condición indispensable para incrementar la capacidad de respuesta organizacional.

Desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991), esta situación refleja que el conocimiento del propietario representa un recurso valioso, aunque insuficiente para construir ventajas

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

competitivas sostenibles si permanece concentrado en una sola persona y no se convierte en una capacidad organizacional compartida.

Los resultados sugieren que la principal oportunidad de mejora para estas empresas no consiste únicamente en incrementar recursos financieros o tecnológicos, sino en fortalecer mecanismos de gestión que permitan transformar el conocimiento individual en capacidades organizacionales permanentes.

Marketing y orientación al mercado: una fortaleza con escasa sistematización

Los hallazgos demuestras que las empresas en estudio mantienen un vínculo estrecho con sus clientes. El 91 % de los empresarios manifestó conocer adecuadamente las necesidades de su mercado y la mayoría considera que la calidad del servicio constituye su principal elemento diferenciador. No obstante, esta fortaleza convive con una limitada formalización de las estrategias comerciales. Aproximadamente el 84 % continúa dependiendo principalmente de la venta presencial, mientras que el 76 % reconoce no desarrollar estrategias sistemáticas para atraer nuevos clientes.

Estos resultados revelan que la orientación al mercado existe principalmente desde la experiencia cotidiana del empresario y no como resultado de procesos estructurados de análisis comercial.

Kotler y Keller (2022) señalan que conocer al cliente representa solamente el primer paso dentro del marketing estratégico; la verdadera ventaja competitiva surge cuando ese conocimiento se traduce en segmentación, posicionamiento y propuestas de valor diferenciadas.

Los hallazgos también coinciden con Morgan (2022), quien demuestra que las capacidades de marketing fortalecen el desempeño empresarial únicamente cuando se integran con procesos organizacionales orientados al aprendizaje y la innovación.

Por tanto, las PYMES analizadas presentan un importante capital relacional construido mediante la cercanía con sus consumidores; sin embargo, ese recurso todavía no se convierte en una capacidad estratégica capaz de impulsar procesos sostenidos de crecimiento.

Digitalización: la principal brecha para la transformación organizacional

La incorporación de herramientas digitales representa el componente con mayores oportunidades de desarrollo dentro de las empresas analizadas.

Sólo el 36.76 % manifestó utilizar herramientas digitales de manera habitual y apenas el 20.59 % emplea redes sociales como parte de su estrategia comercial. Resulta especialmente relevante que cerca del 69 % de los empresarios indicó no haber considerado el uso sistemático de plataformas digitales para consolidar su modelo de negocio.

Los datos obtenidos permiten inferir que la digitalización aún no forma parte de la estrategia organizacional de una proporción importante de las empresas estudiadas.

Sin embargo, este hallazgo no debe interpretarse únicamente como una ausencia tecnológica. Verhoef et al. (2021) argumentan que la transición digital conduce a la adopción de herramientas específicas

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

y depende de las forrtalezas empresariales para reconfigurar la actividad interna, generar nuevas formas de interacción con el mercado y robustecer la toma de decisiones informada.

Desde la perspectiva de las Capacidades Dinámicas (Teece, 2007), la limitada incorporación tecnológica observada en este estudio puede interpretarse como una menor capacidad para detectar oportunidades, reconfigurar recursos y responder oportunamente a cambios del entorno competitivo.

La evidencia obtenida sugiere que la digitalización constituye actualmente el principal desafío para consolidar procesos de transformación organizacional en las PYMES tradicionales.

Transformación organizacional y competitividad sostenible

A partir de la revisión integral de los resultados se logra identificar un patrón consistente: las empresas poseen fortalezas importantes relacionadas con la experiencia de sus propietarios, el conocimiento del mercado y su propuesta de valor; sin embargo, estas fortalezas coexisten con debilidades estructurales asociadas a la formalización administrativa, la gestión comercial y la incorporación estratégica de tecnologías.

Este comportamiento respalda la hipótesis central del estudio, al evidenciar que la competitividad sostenible no está supeditada exclusivamente de los recursos disponibles, sino del potencial organizacional para integrarlos y transformarlos en ventajas competitivas.

Los resultados son congruentes con los planteamientos de Barney (1991), quien argumenta que los recursos sólo generan ventajas sostenibles cuando la organización desarrolla capacidades para administrarlos estratégicamente. Asimismo, respaldan la propuesta de Teece (2007), según la cual las organizaciones competitivas son aquellas capaces de renovar continuamente sus recursos mediante procesos permanentes de aprendizaje y adaptación.

La evidencia también coincide con investigaciones recientes desarrolladas en pequeñas empresas latinoamericanas (Valdez-Juárez & Castillo-Vergara, 2021), donde la transformación organizacional favorece la innovación, desarrolla la resiliencia empresarial y mejora el desempeño competitivo.

En conjunto, los hallazgos permiten sostener que la competitividad sostenible en las PYMES tradicionales emerge de la interacción entre tres capacidades complementarias: una gestión organizacional profesionalizada, una orientación estratégica al mercado y una incorporación inteligente de herramientas digitales. Ninguna de estas dimensiones, considerada de manera aislada, resulta suficiente para explicar el desempeño empresarial observado.

Implicaciones para el modelo propuesto

La integración de la evidencia empírica con la literatura especializada permitió construir el Modelo Integral de Transformación Organizacional para PYMES Tradicionales, el cual sintetiza los principales factores identificados durante la investigación.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

El modelo propone que la transformación organizacional constituye un proceso gradual mediante el cual las empresas fortalecen capacidades administrativas, comerciales y tecnológicas que, al interactuar de manera complementaria, incrementan su capacidad de adaptación, favorecen la diferenciación competitiva y fortalecen su permanencia en el mercado.

Más que representar una secuencia lineal de acciones, el modelo concibe la transformación organizacional como un proceso continuo de aprendizaje y mejora permanente. Esta perspectiva amplía los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la adopción tecnológica y plantea que la competitividad sostenible depende, fundamentalmente, del desarrollo de capacidades organizacionales capaces de generar valor en contextos cambiantes.

CONCLUSIONES

El propósito fundamental del estudio consistió en evaluar la transformación organizacional y la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales del municipio de Zinacantepec, Estado de México. Los resultados generados concluyen que la competitividad empresarial no está condicionado al acceso financiero, sino por la facultad que poseen las organizaciones para desarrollar procesos de transformación que fortalezcan sus capacidades administrativas, comerciales y tecnológicas.

Los datos recopilados revelan que las organizaciones analizadas presentan ventajas competitivas clave fundadas en la trayectoria de sus fundadores, la estrecha comprensión de las necesidades del mercado y la excelencia de sus productos. servicios. Sin embargo, dichas fortalezas coexisten con debilidades estructurales relacionadas con la limitada formalización administrativa, la escasa sistematización de las estrategias de marketing y el reducido aprovechamiento de herramientas digitales. Esta combinación explica que numerosas PYMES logren mantenerse operando durante largos periodos, pero enfrenten mayores dificultades para consolidar ventajas competitivas sostenibles en contextos caracterizados por cambios tecnológicos, mercados dinámicos y consumidores cada vez más exigentes.

Los hallazgos respaldan los planteamientos de la Teoría de Recursos y Capacidades y del enfoque de Capacidades Dinámicas, al evidenciar que los recursos organizacionales generan ventajas competitivas únicamente cuando son gestionados mediante capacidades que permiten integrarlos, renovarlos y adaptarlos continuamente a las condiciones del entorno. En este sentido, la investigación confirma que la transformación organizacional constituye un proceso estratégico que va más allá de la incorporación aislada de la tecnología o la adopción de herramientas administrativas; implica la articulación de prácticas de gestión, orientación al mercado y aprendizaje organizacional que fortalecen la capacidad de adaptación y permanencia empresarial.

Bajo un enfoque teórico, los datos que aporta el estudio dan sustento a un fenómeno que ha recibido menor atención en la literatura latinoamericana: la transformación organizacional de las PYMES

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

tradicionales como un proceso integral para fortalecer la competitividad sostenible. Mientras que numerosos trabajos analizan por separado la gestión administrativa, el marketing o la digitalización, esta investigación demuestra que dichas dimensiones actúan de manera interdependiente y que su integración favorece el desarrollo de capacidades organizacionales capaces de sostener el desempeño competitivo en el largo plazo. De esta manera, el estudio contribuye a ampliar la comprensión de la competitividad desde una visión sistémica, donde la transformación organizacional constituye el eje articulador del desarrollo empresarial.

En el ámbito práctico, la investigación propone el Modelo Integral de Transformación Organizacional para PYMES Tradicionales, construido a partir de la integración entre los fundamentos teóricos y la evidencia empírica obtenida. El modelo ofrece una guía para orientar procesos de fortalecimiento empresarial impulsados por universidades, incubadoras, organismos gubernamentales, cámaras empresariales y programas de desarrollo económico local. Asimismo, proporciona un referente para que los propios empresarios identifiquen áreas prioritarias de mejora relacionadas con la profesionalización de la gestión, la orientación estratégica al mercado y la incorporación gradual de herramientas digitales, favoreciendo así la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Esta perspectiva coincide con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la cual señala que el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las PYMES constituye uno de los principales mecanismos para promover procesos de industrialización inclusiva y desarrollo territorial sostenible (UNIDO, 2024).

Las implicaciones de estos resultados trascienden el ámbito individual de las empresas estudiadas. Considerando que las PYMES representan el principal componente del tejido productivo mexicano, fortalecer sus capacidades organizacionales puede generar efectos positivos sobre la productividad regional, generación de empleos dignos, innovación e incluso, desarrollo territorial. En ese sentido, las políticas públicas orientadas al fortalecimiento empresarial deberían privilegiar estrategias integrales de transformación organizacional por encima de intervenciones centradas exclusivamente en el financiamiento o la adquisición de tecnología.

Conviene precisar el análisis está sujeto a delimitaciones particulares. En primer lugar, el análisis se realizó mediante un diseño transversal, por lo que los resultados reflejan las condiciones observadas en un momento específico y no permiten analizar la evolución temporal de los mecanismos de transformación organizacional. En segundo término, para la investigación se contó con empresas ubicadas en un único territorio, lo que limita generalizar los resultados hacia otras regiones con características económicas distintas. Finalmente, el estudio se fundamentó en la percepción de los propietarios o responsables de las empresas, por lo que futuras investigaciones podrían complementar esta información mediante indicadores objetivos de desempeño organizacional y competitivo. Esto permite identificar oportunidades para el desarrollo de investigaciones futuras.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Resultaría pertinente desarrollar estudios que permitan analizar la evolución de la transformación organizacional a lo largo del tiempo, así como investigaciones comparativas entre regiones o sectores económicos que identifiquen diferencias en los procesos de fortalecimiento competitivo. De igual manera, sería de interés incorporar variables relacionadas con innovación, sostenibilidad, resiliencia organizacional, gobernanza y transformación digital avanzada, con el fin obtener una comprensión más profunda de los factores que favorecen la consolidación de las PYMES en contextos altamente dinámicos.

En síntesis, la principal aportación de esta investigación consiste en demostrar que la competitividad sostenible de las PYMES tradicionales no es resultado de un único recurso o práctica administrativa, sino de un desarrollo sostenido de transformación organizacional mediante el cual las empresas desarrollan capacidades para aprender, adaptarse e innovar. Bajo esta perspectiva, la transformación organizacional deja de entenderse como una respuesta coyuntural frente a los cambios del entorno y mñas bien, se integra como un mecanismo de largo plazo que robustece la permanencia empresarial y contribuye al desarrollo económico de los territorios.

Más que evidenciar las limitaciones que enfrentan las PYMES tradicionales, esta investigación demuestra que su permanencia futura dependerá de la capacidad para transformar el conocimiento acumulado por sus propietarios en capacidades organizacionales compartidas. En un escenario definido por la incertidumbre y el cambio permanente, la transformación organizacional constituye una condición necesaria para fortalecer la competitividad sostenible y favorecer el desarrollo económico de los territorios. En este sentido, el modelo propuesto ofrece una base conceptual y práctica para orientar procesos de fortalecimiento empresarial que permitan a las PYMES evolucionar desde esquemas de gestión predominantemente empíricos hacia organizaciones más adaptativas, innovadoras y competitivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, J., Kumari, K., Mahmood, S., & Bano, S. (2023). Strategic capabilities and sustainable competitiveness: A systematic review of organizational transformation. *Sustainability, 15*(18), 13452. https://doi.org/10.3390/su151813452

Ali, M., Zhang, Q., Khan, A., & Ahmad, S. (2024). Organizational transformation and SME resilience: A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(1), 100213. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100213

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Sage.

CEPAL. (2024). *Panorama de las pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe 2024*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Chiavenato, I. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment, 29*(2), 156–174. https://doi.org/10.1177/1086026615575176

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2026). Boosting SMEs' digital transformation: The role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science, 20*, 1687–1715. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Hoang, H., Nguyen, T., & Tran, P. (2025). Organizational resilience and sustainable competitiveness in SMEs: The mediating role of transformation capabilities. *Journal of Business Research, 184*, 115074.

INEGI. (2024). *Estadísticas a propósito de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Kahveci, E. (2025). Organizational transformation capability and SME competitiveness in emerging economies. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Advance online publication.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Morgan, N. A. (2022). Marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*(4), 653–675.

OCDE. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/34907e9c-en

OCDE. (2024). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fa521246-en

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital Economy Report 2024*. United Nations.

United Nations Industrial Development Organization. (2024). *Industrial Development Report 2024*. United Nations Industrial Development Organization.

Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Organizational capabilities, innovation and business performance in Latin American SMEs. *Sustainability, 13*(21), 11926. https://doi.org/10.3390/su132111926

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0