



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA
MAESTRÍA EN CIENCIAS EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**ANÁLISIS PARA EL FORTALECIMIENTO
ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
TEXTIL EN ZACUALTIPÁN HIDALGO**

Para obtener el grado de
Maestro en Ciencias en Ingeniería Industrial

PRESENTA

Ing. Juan Carlos Peña Pérez

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Enrique Martínez Muñoz

CODIRECTOR DE TESIS

Dr. Gustavo Erick Anaya Fuentes

Mineral de la Reforma, Hgo., México, marzo de 2026.



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

School of Engineering and Basic Sciences

Área Académica de Ingeniería y Arquitectura

11/Marzo/2026

Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente

El Comité Tutorial de la tesis de posgrado titulada "**Análisis para el Fortalecimiento Estratégico de las PYMES de la Industria Textil en Zacualtipán Hidalgo**", realizada por el sustentante **Juan Carlos Peña Pérez** con número de cuenta **390753**, perteneciente al programa de **Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"

El Comité Tutorial

Dr. Enrique Martínez Muñoz
Director

Dr. Oscar Montaña Arango
Miembro del comité

Dr. Sergio Blas Ramírez Reyna
Miembro del comité



Dr. José Ramón Corona Armenta
Miembro del comité

Dr. Gustavo Erick Anaya Fuentes
Miembro del comité

"Amor, Orden y Progreso"



Ciudad del Conocimiento, Carretera Pachuca-Tulancingo
Km. 4.5 Colonia Carboneras, Mineral de la Reforma, Hidalgo,
México. C.P 42184
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 40031, 40030
aai_icbi@uaeh.edu.mx

uaeh.edu.mx

ÍNDICE

Resumen	I
Abstract	II
Agradecimientos	III
Dedicatorias	IV
Introducción	VI
CAPÍTULO 1: PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Propósito de la investigación.....	7
1.3 Objetivo General.....	9
1.4 Objetivos Específicos.....	9
1.5 Alcances y Limitaciones.....	10
1.5.1 Alcances.....	10
1.5.2 Limitaciones.....	10
1.6 Justificación.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Generalidades del Estado de Hidalgo.....	14
2.1.1 Antecedentes históricos.....	14
2.1.2 Características demográficas.....	18
2.1.3 Características económicas y sociales.....	20
2.1.4 Sectores productivos relevantes.....	28
2.1.5 Infraestructura y conectividad.....	29
2.2 Generalidades del Municipio de Zacualtipán.....	30

2.2.1	Antecedentes históricos.....	30
2.2.2	Características demográficas.....	31
2.2.3	Infraestructura y comercio local.....	32
2.2.4	Actividades económicas principales.....	33
2.3	Las PYMES.....	34
2.3.1	Definiciones de las PYMES.....	35
2.3.2	Características de las PYMES.....	36
2.3.3	Clasificación de las PYMES.....	37
2.3.4	Importancia de las PYMES en la economía mexicana.....	39
2.3.5	Problemáticas y retos de las PYMES en la industria textil.....	40
2.3.6	Nacimiento y cierre de establecimientos PYMES entre 2019 y 2023.....	41
2.4	La Industria Textil en México.....	44
2.4.1	Antecedentes históricos	44
2.4.2	Evolución y desarrollo del sector textil.....	48
2.4.3	Factores que influyen en la competitividad de la industria textil.....	50
2.5	La Industria Textil en Hidalgo.....	51
2.5.1	Antecedentes históricos.....	51
2.5.2	Importancia de la industria textil en la economía de Hidalgo.....	52
2.5.3	Principales zonas de producción textil en Hidalgo.....	53
2.5.4	Problemática actual de la industria textil en Hidalgo.....	55
2.6	Industria Textil en Zacualtipán.....	56

2.6.1	Antecedentes de la industria textil en Zacualtipán.....	56
2.6.2	Características y estructura del sector textil en Zacualtipán.....	57
2.6.3	Problemáticas y retos de la industria textil local.....	58
2.7	Planeación Estratégica.....	59
2.7.1	Antecedentes.....	59
2.7.2	Definiciones	71
2.7.3	Propósitos y beneficios de la planeación estratégica....	76
2.7.4	Importancia de la planeación estratégica.....	77
2.7.5	Etapas de la planeación estratégica.....	78
2.7.6	¿Por qué planificar?.....	79
2.7.7	Tipos de planeación.....	79
2.7.8	Clasificación de estrategias.....	84
2.7.9	Fases del proceso estratégico.....	89
2.7.10	Formulación de estrategias.....	90
2.7.11	Ejecución e implementación de estrategias.....	93
2.7.12	Evaluación de estrategias.....	98
2.8	La Innovación.....	102
2.8.1	Antecedentes.....	102
2.8.2	Definiciones.....	105
2.8.3	Tipos de Innovación.....	106
2.8.4	La Innovación en el Sector Textil.....	108
2.8.5	Importancia de la Innovación para la Competitividad de las PYMES.....	110
2.8.6	Políticas públicas y apoyos a la innovación en México..	112
2.9	Estado del arte.....	114

2.9.1 Influencia de la innovación en el desempeño de PYMES textiles.....	114
2.9.2 Gestión del conocimiento y su relación con innovación estratégica.....	115
2.9.3 Tecnología estratégica y sostenibilidad en PYMES....	115
2.9.4 Rol de la innovación verde y gestión del conocimiento en la ventaja competitiva.....	116
2.9.5 Sostenibilidad y factores estratégicos en PYMES textiles latinoamericanas.....	117
2.9.6 Estudios de transformación digital y desempeño sustentable en PYMES.....	118
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	119
3.1 Tipo.....	119
3.2 Nivel.....	119
3.3 Diseño.....	120
3.4 Población.....	120
3.5 Ubicación del objeto de estudio.....	121
3.6 Variables.....	121
3.6.1 Dependientes.....	122
3.6.2 Independientes.....	122
3.7 Descripción de las variables.....	122
3.7.1 Conceptual.....	122
3.7.2 Operacional.....	124
3.8 Instrumento de Medición.....	128

3.9	Determinación del tamaño de la muestra.....	129
3.10	Recolección de datos.....	129
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....		130
4.1	Estadística descriptiva.....	130
4.2	Estadística inferencial.....	226
4.2.1	Hipótesis de trabajo.....	228
4.2.2	Hipótesis de investigación.....	228
4.2.3	Validación de la Hipótesis.....	229
CAPÍTULO 5: PROPUESTA.....		233
5.1	Identificación de hallazgos.....	233
5.2	Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC).....	234
5.3	Relación entre hallazgos y propuesta.....	247
5.4	Cronograma de implementación.....	248
5.5	Matriz de seguimiento.....	249
CONCLUSIONES.....		250

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	257
---	------------

ANEXOS	272
---------------------	------------

Índice de Figuras.....	273
------------------------	-----

Índice de Tablas.....	273
-----------------------	-----

Índice de Gráficos.....	276
-------------------------	-----

Instrumento de Medición.....	280
------------------------------	-----

Resumen

La presente investigación analiza los factores de la planeación estratégica que influyen en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo. En un entorno global caracterizado por la competencia, la innovación constante y los cambios acelerados en las preferencias del consumidor, las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse para mantener su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado.

El estudio se desarrolla mediante un enfoque mixto, utilizando un instrumento estructurado aplicado a empresas textiles del municipio, con el fin de evaluar su nivel de planificación estratégica, identificar sus principales limitaciones y reconocer sus prácticas más representativas. Los resultados muestran que, si bien estas empresas poseen fortalezas en su experiencia productiva y conocimiento del mercado local, enfrentan retos significativos relacionados con la falta de capacitación, acceso limitado a tecnología e insuficiente formalización de procesos estratégicos.

La investigación propone un marco estratégico adaptado al contexto local que contribuye a mejorar la competitividad del sector, ofreciendo recomendaciones prácticas orientadas a la innovación, la organización interna y la toma de decisiones basada en datos. Este estudio aporta elementos teóricos y aplicados que pueden servir de referencia para futuras investigaciones en el ámbito de la planeación estratégica, el desarrollo regional y la industria textil hidalguense.

Abstract

This research analyzes the strategic planning factors that influence the development and strengthening of textile SMEs in Zacualtipán, Hidalgo. In a global environment marked by increasing competition, rapid technological advancements and constantly changing consumer preferences, small and medium-sized enterprises must adapt to maintain their competitiveness and ensure their long-term sustainability.

The study follows a mixed-methods approach, using a structured instrument applied to textile companies in the municipality to assess their level of strategic planning, identify key limitations and highlight their most representative practices. Results indicate that, although these firms possess strengths in production experience and knowledge of the local market, they face significant challenges related to limited technological adoption, insufficient training, and the absence of formal strategic processes.

This research proposes a strategic framework tailored to the local context that contributes to enhancing the competitiveness of the sector, offering practical recommendations focused on innovation, organizational improvement and data-driven decision-making. The study provides theoretical and applied contributions that can serve as a reference for future research related to strategic planning, regional development and the textile industry in Hidalgo.

Agradecimientos

A lo largo de este camino académico he tenido la fortuna de contar con el acompañamiento, la guía y la confianza de personas que han dejado huella en mi formación profesional y personal.

A mis profesores de la Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial, quienes con su conocimiento, dedicación y exigencia académica me motivaron a desarrollar un pensamiento crítico y a comprender la importancia de la investigación como motor del progreso. Gracias por compartir su experiencia y por inspirar en mí la convicción de seguir aprendiendo.

A mi asesor, el Dr. Enrique Martínez Muñoz, por su paciencia, orientación y compromiso durante el desarrollo de esta tesis. Su acompañamiento cercano y su capacidad para dirigir mi trabajo con claridad y rigor fueron fundamentales para alcanzar este objetivo.

A las PYMES textiles de Zacualtipán, que con amabilidad y apertura compartieron su tiempo, su experiencia y su visión de un sector que representa la esencia productiva de nuestro estado. Este trabajo no habría sido posible sin su participación y disposición para colaborar.

A todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron su apoyo en cada etapa de este proyecto, mi sincero agradecimiento.

Dedicatorias

A mi papá, por ser un ejemplo de disciplina, responsabilidad y entrega. Crecí observando cómo enfrentabas cada desafío con firmeza y cómo convertías las dificultades en oportunidades para seguir adelante. Gracias por enseñarme, con tu propio esfuerzo, que el trabajo honesto y la constancia son caminos seguros hacia cualquier meta. Este logro es también tuyo, porque tus palabras, tu guía y tu confianza en mí han sido una luz en cada etapa de mi vida.

A mi mamá, cuyo amor infinito ha sido el lugar seguro al que siempre puedo volver. Tus consejos, tu paciencia y tu capacidad para sostenerme aun en los momentos más complicados han sido una fuente de energía que me impulsó a concluir este proyecto. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por celebrar cada uno de mis avances y por recordarme, con tu ejemplo, que los sueños se construyen paso a paso y con el corazón.

A mi hermano, mi compañero de vida, mi apoyo silencioso y mi motivación constante. Tu presencia, tus palabras de ánimo y tu confianza en mi capacidad hicieron más llevadero este camino. Gracias por estar, por escucharme y por compartir conmigo no solo la vida familiar, sino también la satisfacción de cumplir metas tan importantes. Este logro también es un reflejo del apoyo mutuo que siempre ha fortalecido nuestra unión.

A mis amigos, quienes me acompañaron en los momentos de mayor presión, escucharon mis inquietudes y celebraron mis avances como si fueran propios. Cada conversación, cada palabra de apoyo y cada gesto de amistad sincera me recordaron que ningún camino importante se recorre solo. Gracias por su compañía, por su paciencia en los días ocupados y por su alegría contagiosa que me permitió mantener el ánimo firme en los momentos más desafiantes.

Dedico este trabajo a todos ustedes.

Porque detrás de cada página, cada análisis y cada esfuerzo depositado en esta investigación, está el apoyo, el cariño y la presencia de quienes han formado parte esencial de mi vida. Este logro no solo representa el cierre de una etapa académica, sino también el reconocimiento de todo lo que hemos construido juntos.

Gracias por caminar conmigo.

Introducción

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una dinámica altamente competitiva, influenciada por la globalización, los avances tecnológicos y la transformación constante de los mercados. En este contexto, la planeación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para que las organizaciones orienten sus acciones, optimicen sus recursos y respondan adecuadamente a los retos del entorno.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de México, destacando como generadoras de empleo y promotoras de innovación. Sin embargo, enfrentan importantes limitaciones que afectan su crecimiento, entre ellas la falta de formalización estratégica, el acceso limitado a tecnologías, la competencia internacional y la escasez de recursos para profesionalizar sus procesos.

En Zacualtipán, Hidalgo, la industria textil constituye uno de los sectores más representativos de la economía local. Sus empresas, en su mayoría familiares y de pequeña escala, poseen una larga tradición productiva, pero deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado para mantenerse vigentes. Este escenario hace indispensable analizar cómo la planeación estratégica influye en su desempeño, competitividad y sostenibilidad.

La presente investigación tiene como propósito examinar los factores estratégicos que impactan a las PYMES textiles del municipio, identificando sus fortalezas, áreas de oportunidad y los elementos clave que pueden contribuir a su desarrollo. A partir de un diagnóstico detallado, se busca generar un marco de referencia útil para la toma de decisiones empresariales y para el diseño de políticas que favorezcan el crecimiento regional.

La estructura de este documento integra un análisis teórico, la metodología empleada para la recolección de datos, la interpretación de los resultados y una propuesta estratégica orientada a fortalecer al sector textil en Zacualtipán. Con ello, se pretende aportar un estudio que enlace los conceptos de la planeación estratégica con la realidad concreta de un sector productivo local, contribuyendo al conocimiento académico y al desarrollo económico de la región.

CAPÍTULO 1: PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.

1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad, la dinámica mundial está marcada por un entorno de constante cambio y alta competitividad, donde la globalización ha transformado significativamente la manera en que las empresas operan y se desarrollan.

En el siglo XXI, las organizaciones, sin importar su tamaño, enfrentan el desafío de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y a las demandas de los consumidores, lo cual ha hecho de la planeación estratégica un elemento esencial para su supervivencia y crecimiento.

En el marco de esta dinámica cambiante, la capacidad de las organizaciones para anticipar y responder a los cambios del entorno se ha convertido en un factor crítico. Las empresas deben no solo reaccionar ante las tendencias emergentes, sino también anticiparse a ellas, lo que requiere una visión a largo plazo y un enfoque proactivo en la formulación de estrategias.

La planeación estratégica se presenta, entonces, como una herramienta vital que permite a las organizaciones estructurar su dirección y recursos de manera que se alineen con sus objetivos, preparándose para enfrentar los desafíos del mercado contemporáneo.

Este aspecto adquiere una importancia particular en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que representan una parte fundamental de las economías locales, como es el caso de la industria textil en el Estado de Hidalgo, México. Sin una adecuada planificación, estas empresas se encuentran en una posición vulnerable frente a los cambios del mercado global y las fluctuaciones económicas.

En este contexto, la presente investigación busca analizar los factores de la planeación estratégica que afectan el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo. A través de un diagnóstico, se pretende ofrecer herramientas que permitan a estas empresas enfrentar los retos contemporáneos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno global.

La importancia de la planeación estratégica en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) radica en su capacidad para mejorar la toma de decisiones y orientar el crecimiento empresarial de manera sostenible.

A nivel global, estas empresas constituyen el pilar fundamental de la economía, generando empleo y dinamizando el comercio local; sin embargo, su limitada capacidad para anticipar cambios en el entorno económico y adaptarse a nuevas tendencias puede comprometer su supervivencia. En este sentido, el estudio de estrategias específicas para

este tipo de organizaciones es fundamental para identificar soluciones que les permitan superar desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Según Guerrero Sánchez, P. & Hernández Jaimes, B. G., (2024), la implementación de estrategias adaptadas al contexto de cada empresa puede incrementar significativamente su competitividad y capacidad de adaptación en un mercado globalizado.

La relevancia de investigar la planeación estratégica en el sector textil, particularmente en el Estado de Hidalgo, radica en la posibilidad de identificar las herramientas y prácticas más efectivas para fortalecer a este sector, que ha sido históricamente relevante en la economía regional.

Además, este estudio no solo contribuirá a la literatura existente sobre planeación estratégica y desarrollo de PYMES, sino que también proporcionará un enfoque práctico para que los empresarios de la región optimicen sus procesos y mejoren su resiliencia ante los desafíos del mercado. Así, la investigación ofrece un aporte valioso al campo de estudio, facilitando la generación de conocimientos que promuevan la innovación y el crecimiento económico regional.

La presente investigación se fundamenta en los conceptos de Planeación Estratégica y PYMES, elementos esenciales para comprender el enfoque y alcance de esta. La planeación estratégica es entendida por diversos autores como un proceso sistemático y formal que permite a

las organizaciones establecer sus objetivos y delinear acciones para lograrlos, siempre considerando el análisis de factores internos y externos.

Según Porter (2015), la planeación estratégica permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas del entorno, así como definir estrategias que les permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

La planeación estratégica es definida como un proceso sistemático que permite a las organizaciones identificar sus objetivos a largo plazo, así como formular estrategias para alcanzarlos de manera efectiva, ajustándose al entorno cambiante (Mintzberg, 2022).

Según Kaplan y Norton (2003), la planeación estratégica se enfoca en la alineación de los recursos organizacionales con una visión de largo plazo, promoviendo la adaptación a un entorno cada vez más volátil. De manera similar, Huuki, S. (2023) señalan que la planeación estratégica no solo se trata de diseñar estrategias, sino también de monitorear y ajustar continuamente las acciones para asegurar que estas se mantengan alineadas con los objetivos cambiantes del entorno.

Por otro lado, Whittington, R. (2019) destacan que la planeación estratégica permite a las empresas establecer un camino claro hacia la competitividad, ya que facilita la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del mercado.

Esto es clave para que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas y mantener una ventaja competitiva. Igualmente, Grant (2021) resalta que la planeación estratégica debe ser flexible, ya que las empresas enfrentan un entorno dinámico que requiere adaptaciones continuas para responder a los cambios inesperados del mercado. Por su parte, las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) son caracterizadas como unidades económicas de tamaño reducido, que operan en mercados locales y regionales, y cuya estructura organizativa les permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y adaptabilidad a las condiciones del entorno (Cortés Nájera, M. del R., 2018).

No obstante, esta misma flexibilidad puede limitar su capacidad de crecimiento si no se cuenta con una adecuada planificación y estructuración de estrategias. En este sentido, la implementación de una planeación estratégica adaptada a la realidad de las PYMES es esencial para potenciar su capacidad de innovación y crecimiento, maximizando su aporte al desarrollo económico regional.

La industria textil en el Estado de Hidalgo enfrenta un contexto de grandes desafíos debido a la competencia global, la volatilidad económica y la rápida evolución de las preferencias del consumidor. Las PYMES, que representan una parte significativa de este sector, se han visto particularmente afectadas por estos cambios, debido a su limitada capacidad para adaptarse y responder eficazmente a las presiones del mercado.

De acuerdo con Luo, B. (2025), muchas de estas empresas carecen de una estructura formal de planeación estratégica, lo que les dificulta anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y mejorar su competitividad en un entorno que demanda innovación y flexibilidad. Este problema se agrava ante la falta de acceso a recursos financieros, tecnológicos y de capacitación, lo cual restringe la capacidad de las PYMES para invertir en mejoras productivas y expandir su mercado.

En consecuencia, muchas de estas empresas enfrentan dificultades para crecer de manera sostenible y competir con otras industrias textiles nacionales e internacionales. A pesar de su importancia como generadoras de empleo y dinamizadoras de la economía regional, su fragilidad en términos de planeación y estrategia las deja vulnerables a la fluctuación del mercado global y a cambios en la demanda local.

El Estado de Hidalgo, con una tradición textil que se remonta a varios siglos, requiere de estrategias que fortalezcan a estas empresas, integrando prácticas de planeación estratégica que les permitan adaptarse y sostenerse en el tiempo.

La situación problema radica, entonces, en la necesidad de diseñar e implementar enfoques estratégicos que se ajusten a las características y necesidades de las PYMES textiles de la región, de manera que puedan mejorar su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado a largo plazo.

Identificar cómo estas empresas pueden superar los obstáculos que enfrentan y aprovechar su potencial de crecimiento es esencial para fomentar el desarrollo económico local y regional.

La pregunta de investigación que guiará el presente estudio es la siguiente: ¿Qué factores de la planeación estratégica influyen en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo?

El propósito de esta investigación es examinar los factores de la planeación estratégica que influyen en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo, con el objetivo de identificar estrategias efectivas que estas empresas puedan implementar para adaptarse a un entorno global en constante cambio.

A través de un análisis detallado, se busca proporcionar un marco de referencia que les permita no solo enfrentar los retos actuales, sino también capitalizar las oportunidades emergentes, contribuyendo así a su sostenibilidad y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

1.2 Propósito de la investigación.

El propósito principal de esta investigación es examinar a profundidad los factores de la planeación estratégica que impactan el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo. Se busca entender cómo la implementación de estrategias adecuadas puede ayudar a estas empresas a mejorar su capacidad para adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Este análisis también permitirá identificar los principales retos y oportunidades que enfrentan las PYMES de esta industria, generando así conocimientos clave para el sector.

La finalidad de esta investigación es principalmente económica, pero también abarca aspectos organizacionales y sociales. Desde el punto de vista económico, la investigación se enfoca en mejorar la competitividad de las PYMES mediante la identificación de estrategias que potencien su desarrollo sostenible en el contexto local y global.

En cuanto a lo organizacional, el estudio explora cómo las empresas pueden optimizar sus procesos de planificación estratégica para enfrentar los cambios del entorno, considerando tanto variables dependientes, como el desempeño y la adaptabilidad de las PYMES, como variables independientes, tales como la innovación, la gestión de recursos y el entorno del mercado.

Socialmente, esta investigación beneficia a la comunidad al promover el crecimiento de un sector que es una fuente clave de empleo y dinamización económica en Hidalgo, lo cual tiene un impacto directo en la calidad de vida de la región.

Finalmente, se espera que esta investigación aporte nuevos conocimientos y herramientas prácticas que conduzcan a alternativas reales de desarrollo para las PYMES textiles en Hidalgo. Al ofrecer estrategias de planificación adaptadas a las particularidades de este sector, se fomenta un enfoque proactivo que contribuirá a la resiliencia y sostenibilidad de estas

empresas. De esta manera, los resultados obtenidos podrán ser aplicados para fortalecer la industria textil de la región, generando un efecto positivo en el crecimiento económico local y promoviendo el desarrollo integral del Estado de Hidalgo.

1.3 Objetivo General.

Analizar los factores de la planeación estratégica que influyen en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo, con el fin de identificar y proponer estrategias que permitan mejorar su competitividad y sostenibilidad en el entorno global actual.

1.4 Objetivos Específicos.

- Analizar y clasificar los principales factores internos y externos que impactan la planeación estratégica de las PYMES textiles en Hidalgo.
- Evaluar el nivel de implementación de la planeación estratégica en las PYMES del sector textil en Hidalgo.
- Examinar las prácticas y enfoques estratégicos utilizados por PYMES exitosas en la industria textil en regiones comparables.
- Desarrollar un marco de estrategias específicas para la planificación a largo plazo de las PYMES textiles en Hidalgo.
- Proponer recomendaciones prácticas para fortalecer la capacidad de las PYMES de anticipar y responder a los cambios del entorno.

1.5 Alcances y Limitaciones.

1.5.1 Alcances.

El presente estudio abarcará el análisis del impacto de la planeación estratégica en las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo, específicamente en aquellas empresas que han mostrado un crecimiento limitado o están enfrentando dificultades en su adaptación al entorno global. Se espera evaluar de forma precisa los factores internos y externos que influyen en la competitividad y sostenibilidad de estas empresas, brindando un diagnóstico que permita reconocer tanto sus fortalezas como sus áreas de oportunidad en relación con la implementación de estrategias efectivas de planificación.

Este estudio también se enfocará en identificar prácticas de planeación que ya hayan sido adoptadas por estas PYMES y en cómo pueden mejorarse o adaptarse a las tendencias y desafíos del mercado actual, orientándose así hacia el fortalecimiento de la industria textil en el contexto hidalguense.

1.5.2 Limitaciones.

Esta investigación se limita a evaluar los factores de la planificación estratégica que impactan el desarrollo de las PYMES de la industria textil en el Estado de Hidalgo, excluyendo otros sectores industriales y áreas geográficas distintas. Al centrarse exclusivamente en las PYMES textiles hidalguenses, el estudio no abordará industrias que, aunque podrían compartir características de estructura o tamaño, operen en contextos o condiciones de mercado

distintos. Esto permite mantener un enfoque específico que asegure la relevancia y aplicabilidad de las recomendaciones propuestas, pero también establece un límite al alcance de los resultados en términos de su aplicación.

Además, el estudio estará restringido por la disponibilidad y precisión de la información de las PYMES textiles al momento de la recolección de datos, lo cual puede limitar la representación de la totalidad del sector.

La falta de actualización en los registros de las empresas, o bien la ausencia de datos estandarizados y completos, podría influir en la exactitud del análisis y en la identificación de tendencias y patrones confiables. Asimismo, el periodo de tiempo considerado para la recopilación y análisis de la información será de un año, lo que impone un marco temporal que excluye eventos o cambios posteriores que puedan influir en el sector textil en el mediano y largo plazo.

1.6 Justificación.

La justificación de esta investigación se fundamenta en la importancia de impulsar el crecimiento y la competitividad de las PYMES en la industria textil del Estado de Hidalgo, un sector que ha sido históricamente relevante para la economía local.

Estas empresas contribuyen a la generación de empleo y al fortalecimiento de la economía regional, pero actualmente enfrentan desafíos significativos en su adaptación a un entorno global caracterizado

por la competencia, la rápida evolución tecnológica y los cambios en las preferencias del consumidor.

Este estudio, al enfocarse en los factores de planeación estratégica que pueden mejorar el desempeño de estas empresas, busca proporcionarles herramientas y conocimientos prácticos que fortalezcan su sostenibilidad y capacidad de adaptación. Los principales beneficiados de esta investigación serán los dueños, gestores y empleados de las PYMES textiles en Hidalgo, quienes podrán aplicar estrategias basadas en evidencia para mejorar sus procesos de planificación y gestión.

A nivel social, el fortalecimiento de estas empresas redundará en la creación y estabilidad de empleos locales, promoviendo el bienestar económico de la comunidad. Asimismo, al contribuir a la competitividad del sector textil hidalguense, este estudio beneficiará a la economía estatal, ayudando a que Hidalgo consolide su posición en el mercado textil nacional y, potencialmente, internacional.

La utilidad de esta investigación es tanto económica como administrativa y científica. En términos económicos, se espera que los resultados contribuyan a la implementación de estrategias de planeación estratégica que fortalezcan la posición de las PYMES textiles en el mercado, incrementando así su capacidad para generar ingresos y empleo de manera sostenible.

Administrativamente, este estudio aportará un marco estructurado que facilite la toma de decisiones estratégicas informadas, permitiendo a las

PYMES hidalguenses anticiparse y responder a los cambios del entorno con mayor eficiencia.

Científicamente, esta investigación enriquecerá la literatura sobre PYMES en México, aportando evidencia sobre las prácticas de planeación estratégica más efectivas en un contexto específico. Con estos aportes, se prevé un cambio positivo en la industria textil de Hidalgo, promoviendo una mayor resiliencia y un enfoque innovador que impulse el desarrollo económico regional.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades del Estado de Hidalgo

2.1.1 Antecedentes históricos

El estado de Hidalgo, ubicado en la región centro-oriental de México, posee una rica historia que se remonta a épocas prehispánicas. A lo largo de los siglos, su territorio ha sido testigo de la evolución de diversas culturas indígenas, la colonización española y eventos clave en la formación del México independiente.

Figura 2.1: Ubicación Geográfica del Estado de Hidalgo dentro de la República Mexicana.



Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Época Prehispánica

Diversos estudios arqueológicos recientes confirman que el territorio hidalguense estuvo habitado desde el periodo Preclásico por grupos sedentarios que desarrollaron actividades agrícolas y redes comerciales

regionales. Investigaciones publicadas por el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH, 2021) destacan la relevancia de la zona arqueológica de Tula como uno de los principales centros políticos y religiosos del Altiplano Central durante el periodo Posclásico Temprano (900–1150 d.C.).

De acuerdo con Matos Moctezuma (2022), la cultura tolteca establecida en Tula influyó de manera significativa en el desarrollo político-militar y simbólico de otras regiones mesoamericanas, consolidando una tradición cultural que posteriormente sería retomada por los mexicas. Asimismo, investigaciones etnohistóricas recientes (García Martínez, 2021) señalan que, además de los toltecas, grupos otomíes ocuparon amplias zonas del actual territorio hidalguense, manteniendo estructuras comunitarias que aún perduran en diversas regiones del Valle del Mezquital y la Sierra Otomí-Tepehua.

Hacia el siglo XV, el territorio fue incorporado progresivamente al dominio mexica, integrándose a las redes tributarias del imperio con centro en Tenochtitlan (Carrasco, 2023). Esta integración fortaleció los intercambios comerciales y consolidó rutas estratégicas que posteriormente serían aprovechadas durante la etapa colonial.

Periodo Colonial

Con la conquista española en el siglo XVI, el territorio experimentó una reorganización política y económica profunda. A partir del descubrimiento de yacimientos de plata en 1552 en la región de Pachuca de Soto y Mineral del Monte, la minería se convirtió en el eje articulador del desarrollo regional. Según Contreras y Herrera (2020), la introducción del método de beneficio de

patio impulsado por Bartolomé de Medina, permitió incrementar significativamente la producción argentífera, posicionando a la región como uno de los principales distritos mineros de la Nueva España.

Estudios recientes sobre economía colonial (Sánchez Santiró, 2022) sostienen que la minería no solo transformó la estructura productiva, sino que también configuró una sociedad estratificada en torno a haciendas mineras, obrajes y sistemas de encomienda. Este modelo generó procesos de mestizaje cultural y reconfiguración territorial que definieron la identidad regional. Durante el siglo XVIII, las Reformas Borbónicas impulsaron una reorganización administrativa que integró el territorio hidalguense a la Intendencia de México. Florescano (2021) explica que estas reformas buscaron modernizar la recaudación fiscal y fortalecer el control político de la Corona, consolidando a Pachuca como centro administrativo regional.

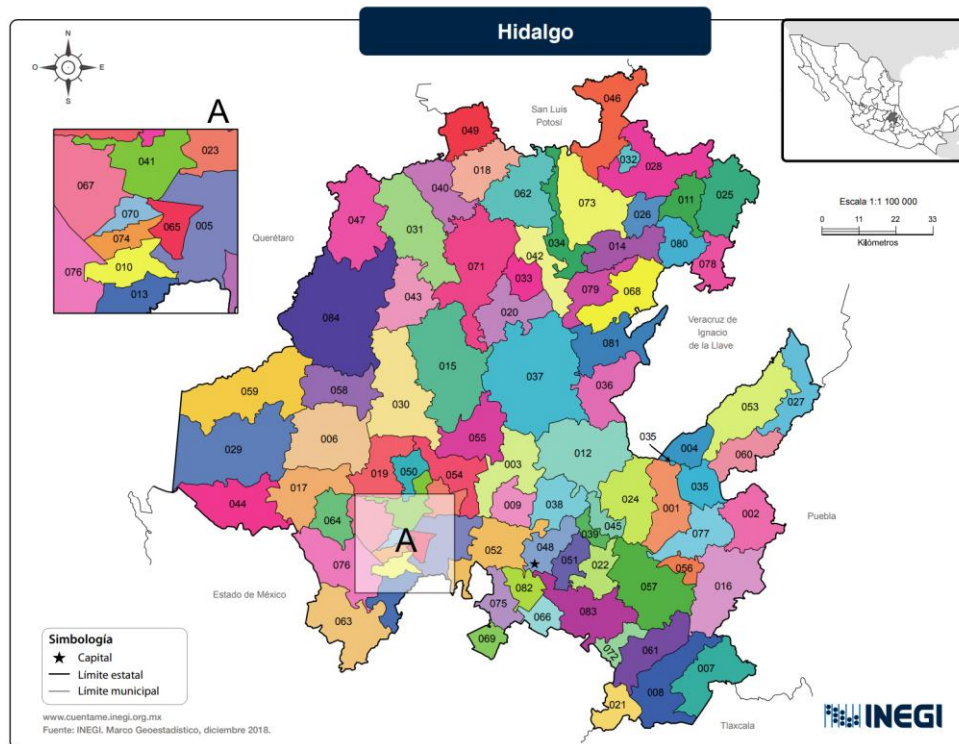
Independencia y Formación del Estado

El territorio del actual Estado de Hidalgo tuvo una participación indirecta pero significativa en el movimiento de Independencia iniciado en 1810. Tras la consumación en 1821, la región permaneció integrada al Estado de México. Sin embargo, las dificultades administrativas y la distancia geográfica respecto a Toluca generaron demandas de autonomía política.

De acuerdo con investigaciones legislativas recientes (Congreso del Estado de Hidalgo, 2023), el proceso de creación del estado culminó el 16 de enero de 1869, cuando el presidente Benito Juárez decretó oficialmente la constitución del nuevo estado, nombrándolo en honor a Miguel Hidalgo y Costilla. Este acto respondió a una estrategia de reorganización territorial

impulsada durante la República Restaurada. Ríos Zúñiga (2022) señala que la creación del estado formó parte de un proyecto liberal orientado a fortalecer el federalismo y descentralizar la administración pública. Inicialmente, la entidad se conformó por distritos que posteriormente evolucionaron hasta constituir los actuales 84 municipios, cifra reconocida oficialmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024).

Figura 2.2: Mapa de Hidalgo. División Municipal.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

Porfiriato y modernización económica

Durante el régimen de Porfirio Díaz (1876–1911), Hidalgo experimentó un nuevo auge económico basado en la modernización minera, la expansión ferroviaria y el desarrollo industrial. Investigaciones recientes en historia económica (Kuntz Ficker, 2021) documentan que la llegada de capital

británico y estadounidense impulsó la tecnificación de las minas de Pachuca y Real del Monte, integrando a Hidalgo a los circuitos internacionales de exportación de plata. La construcción de líneas ferroviarias fortaleció la conexión con la Ciudad de México y el Golfo, consolidando un corredor industrial que posteriormente facilitaría el establecimiento de fábricas textiles y manufactureras en el siglo XX.

Siglo XX y transformación estructural

Durante el siglo XX, la economía hidalguense transitó de una fuerte dependencia minera hacia una diversificación productiva que incluyó agricultura comercial, industria cementera, energía y manufactura. Estudios recientes sobre desarrollo regional (Delgadillo Macías, 2020) destacan que la industrialización de zonas como Ciudad Sahagún representó un esfuerzo del Estado mexicano por descentralizar la actividad económica durante el periodo de sustitución de importaciones.

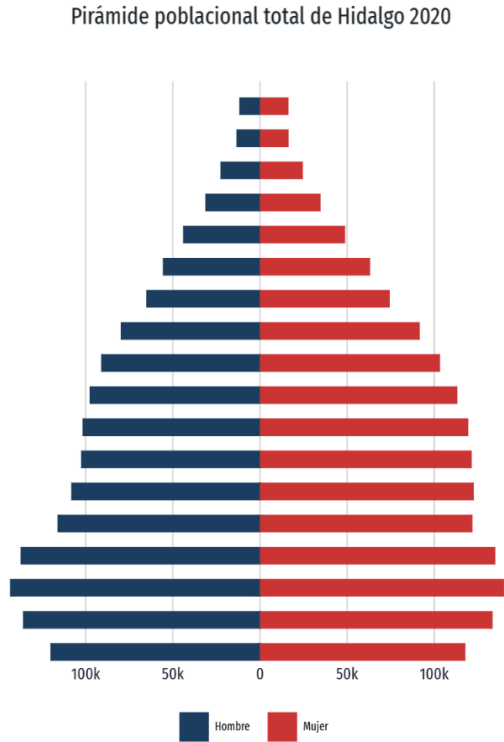
En las últimas décadas, Hidalgo ha experimentado procesos de reconversión productiva, integrándose a la zona metropolitana del Valle de México y fortaleciendo sectores como la manufactura, el comercio y los servicios logísticos. Según el INEGI (2024), esta transformación ha permitido una mayor integración económica regional, aunque persisten brechas sociales y territoriales entre zonas urbanas y rurales.

2.1.2 Características demográficas

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el año 2020, la población del estado de Hidalgo ascendía a aproximadamente 3.1 millones de personas, lo que equivale al 2.5% de la

población total del país. La densidad demográfica ronda los 150 habitantes por kilómetro cuadrado, concentrándose principalmente en municipios como Pachuca, Mineral de la Reforma y Tulancingo.

Gráfica 2.1: Pirámide poblacional total del Estado de Hidalgo por género



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2020 - Cuestionario Básico.

En cuanto a la distribución de la población, existe un equilibrio entre hombres y mujeres, aunque con una ligera mayoría femenina. Si bien la población joven continúa siendo significativa, en las últimas décadas se ha observado un proceso de envejecimiento demográfico, alineado con la tendencia observada a nivel nacional.

Por otro lado, una parte importante de la población hidalguense se identifica como indígena, destacando principalmente la comunidad otomí, que ha

conservado sus lenguas y tradiciones culturales a lo largo del tiempo.

2.1.3 Características económicas y sociales

La economía del estado de Hidalgo es diversa, destacándose sectores clave como la industria manufacturera, la agricultura y los servicios. Según información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Económico de Hidalgo (SEDECO), en 2025 se presentaron ante el Congreso estatal diversos programas y acciones orientados a fortalecer el desarrollo económico de la entidad, reflejando el compromiso del gobierno con el crecimiento sostenible.

En el ámbito industrial, la industria textil y de la confección ocupa un papel estratégico para el desarrollo económico del estado, debido a su impacto en la generación de empleo, el número de unidades económicas involucradas y el valor que aporta a la producción estatal. En cuanto al contexto social, Hidalgo ha registrado mejoras en distintos indicadores de bienestar, aunque aún enfrenta retos importantes. La tasa de analfabetismo ha disminuido significativamente en las últimas décadas; sin embargo, persisten zonas, especialmente en comunidades rurales e indígenas, donde los índices de analfabetismo siguen siendo elevados.

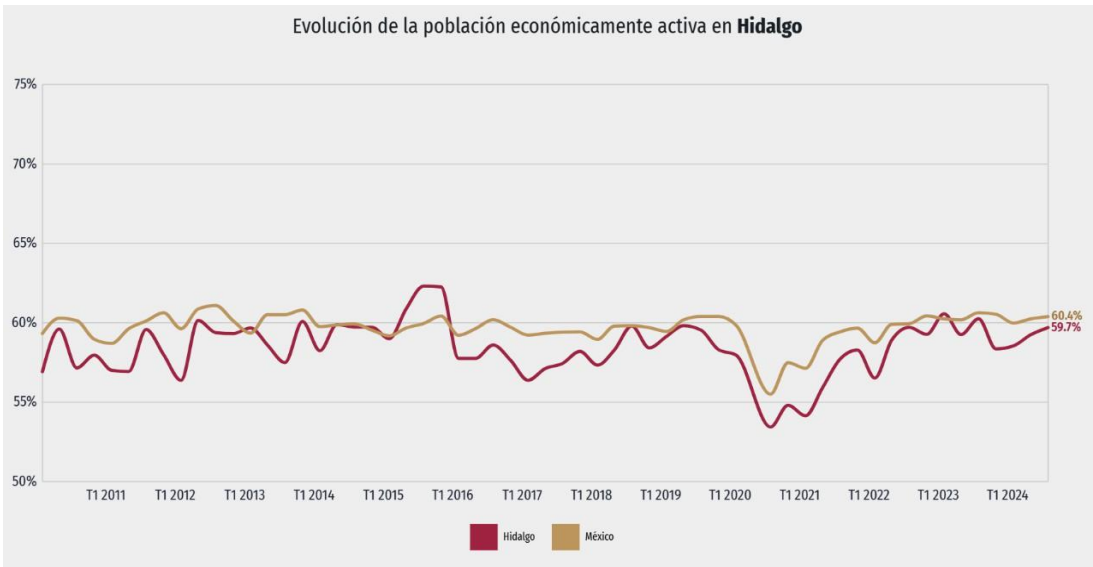
La cobertura de servicios básicos como agua potable, electricidad y saneamiento ha mejorado progresivamente, aunque su distribución sigue siendo desigual. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de implementar políticas públicas focalizadas que permitan reducir las brechas entre las zonas urbanas y rurales.

Población Económicamente Activa (PEA)

La Población Económicamente Activa (PEA) en Hidalgo constituye una parte importante de la población, reflejando la capacidad productiva de la entidad. Este grupo está compuesto por personas de 15 años o más que se encuentran trabajando o en búsqueda activa de empleo. Este indicador es fundamental para evaluar el dinamismo económico del estado, ya que está estrechamente vinculado con las oportunidades laborales en sectores clave como la industria, el comercio y los servicios.

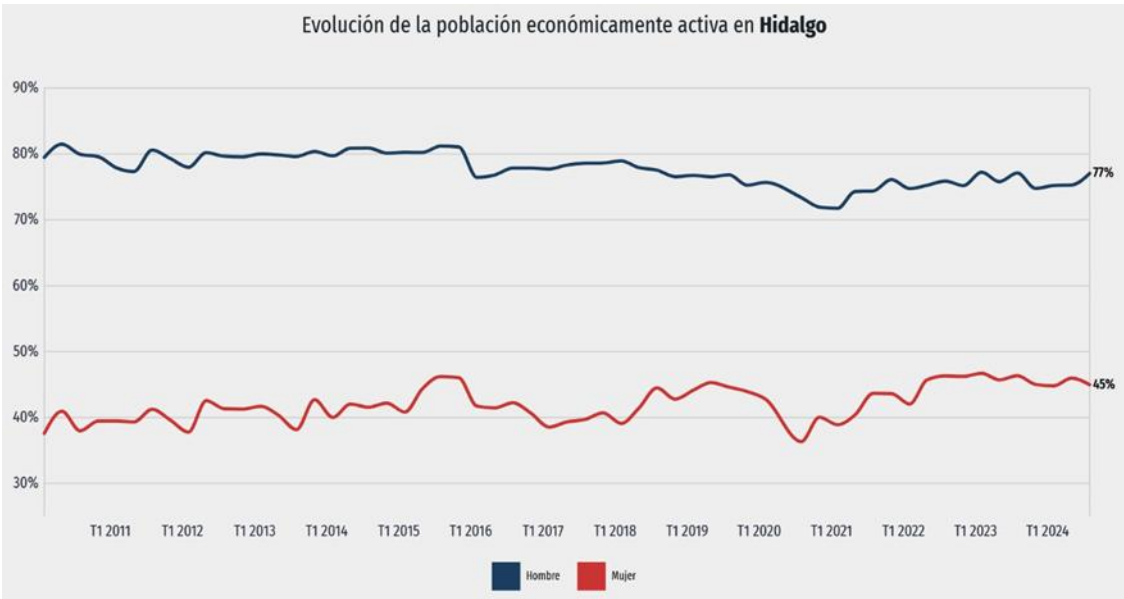
Durante el tercer trimestre de 2024, la tasa de participación laboral en Hidalgo alcanzó el 59.7%, lo que representó un incremento de 0.46 puntos porcentuales en comparación con el trimestre anterior, cuando se registró un 59.2%.

Gráfica 2.2: Evolución de la población económicamente activa en Hidalgo vs México



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

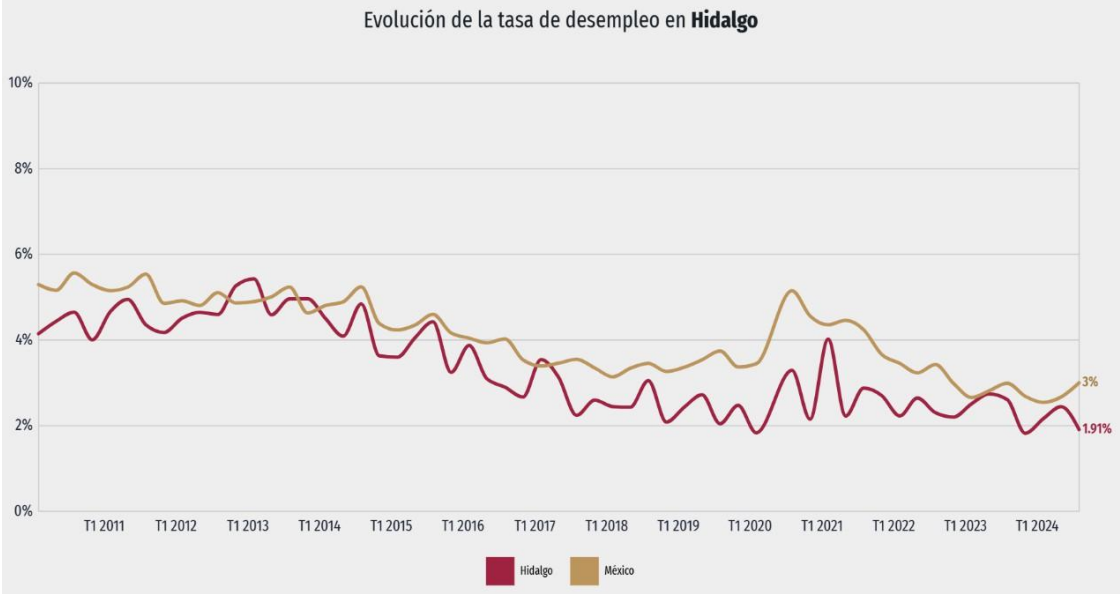
Gráfica 2.3: Evolución de la población económicamente activa en Hidalgo por género



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

La tasa de desocupación fue de 1.91% (28.4k personas), lo que implicó una disminución de 0.53 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior (2.44%).

Gráfica 2.4: Evolución de la tasa de desempleo en Hidalgo vs México



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

Gráfica 2.5: Evolución de la tasa de desempleo en Hidalgo por género



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

Salarios y Población Ocupada

La estructura salarial en Hidalgo es variada, presentando diferencias que dependen del sector económico y del nivel educativo de la población ocupada. Los salarios promedio reflejan tanto la demanda de habilidades específicas como las condiciones del mercado laboral.

La mayoría de las personas ocupadas en el estado se encuentran en sectores como la manufactura, el comercio y los servicios. No obstante, existen marcadas diferencias salariales que dependen tanto del tipo de ocupación como de la ubicación geográfica dentro del estado.

Durante el tercer trimestre de 2024, la población ocupada en Hidalgo ascendió a 1.46 millones de personas, lo que representó un incremento del 0.67% en comparación con el trimestre anterior, cuando se registraron 1.45 millones de ocupados.

Gráfica 2.6: Evolución de la población ocupada en Hidalgo (Trabajadores formales vs informales)



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

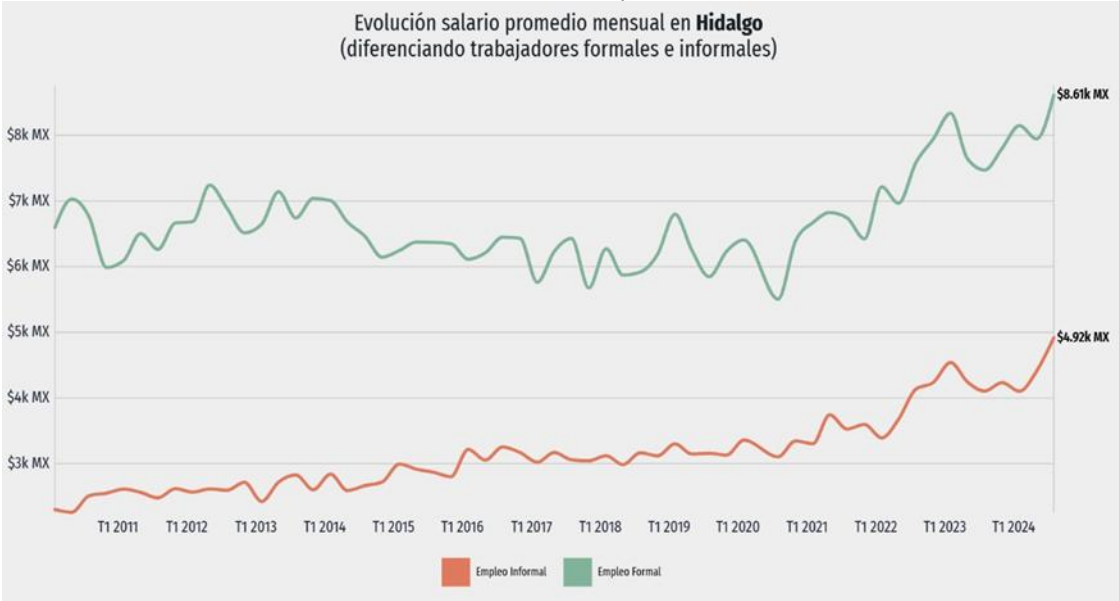
Gráfica 2.7: Evolución de la población ocupada en Hidalgo por género



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

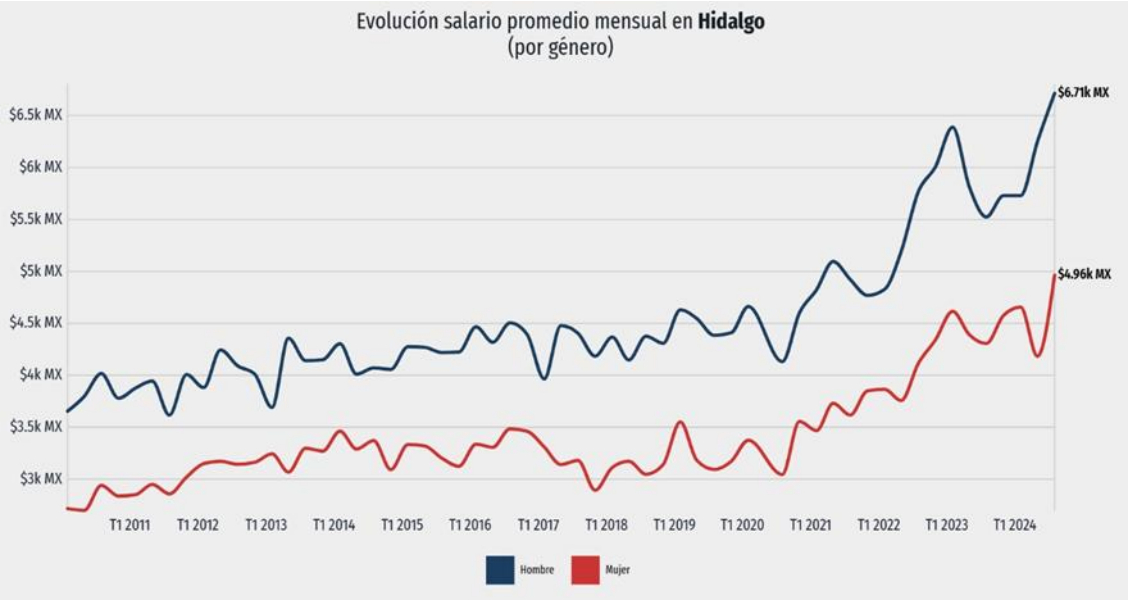
El salario promedio mensual en el tercer trimestre de 2024 fue de \$6.01k MX siendo superior en \$641 MX respecto al trimestre anterior (\$5.37k MX).

Gráfica 2.8: Evolución del salario promedio mensual en Hidalgo (Trabajadores formales vs informales)



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

Gráfica 2.9: Evolución del salario promedio mensual en Hidalgo por género



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2024.

Niveles de Escolaridad de la Población

En Hidalgo, el acceso a la educación ha mejorado significativamente, especialmente en los niveles educativos superiores. No obstante, aún

persisten retos relacionados con la equidad en la distribución de oportunidades educativas, particularmente en las zonas rurales. La mayoría de la población ha completado únicamente la educación básica, mientras que un porcentaje menor ha alcanzado niveles de educación media superior y superior, lo que influye directamente en su competitividad laboral y en las posibilidades de mejorar sus ingresos.

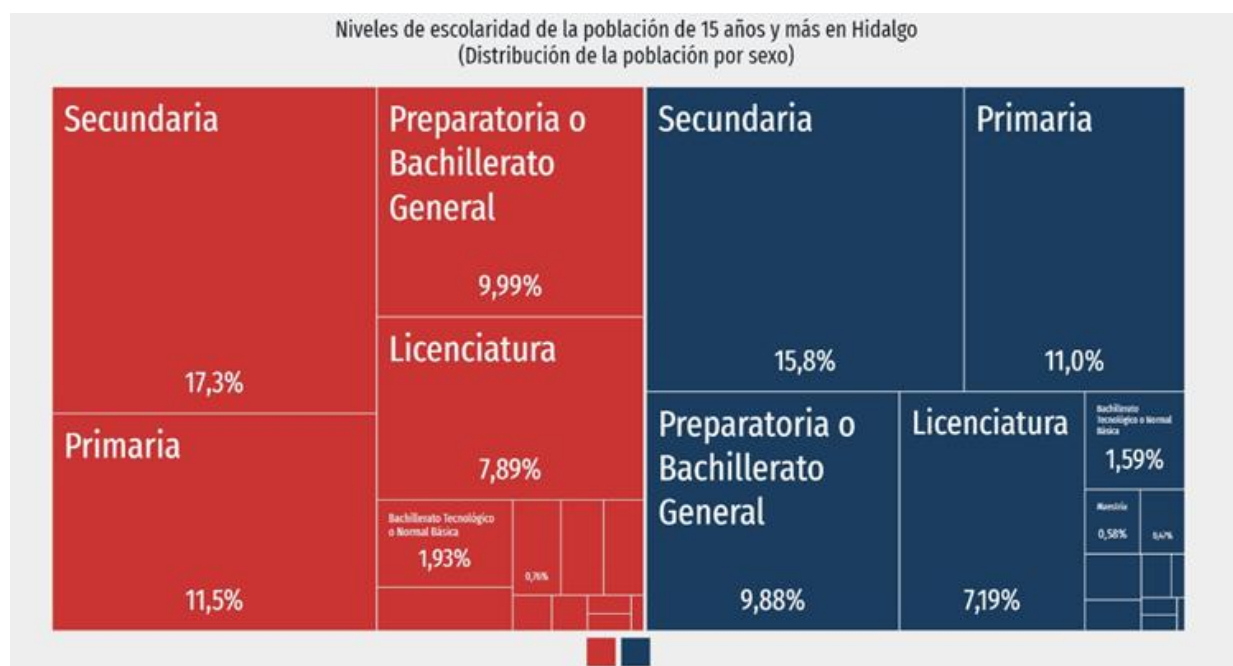
En 2020, los principales grados académicos alcanzados por la población hidalguense fueron Secundaria, con 708 mil personas (33.1% del total), seguida por Primaria, con 481 mil personas (22.4%), y Preparatoria o Bachillerato General, con 425 mil personas (19.9%). Estos datos reflejan la distribución porcentual de la población de 15 años o más en el estado según el grado académico aprobado.

Figura 2.3: Niveles de escolaridad de la población de 15 años y más en Hidalgo



Fuente: Censo Población y Vivienda (Cuestionario ampliado) 2020.

Figura 2.4: Niveles de escolaridad de la población de 15 años y más en Hidalgo por género



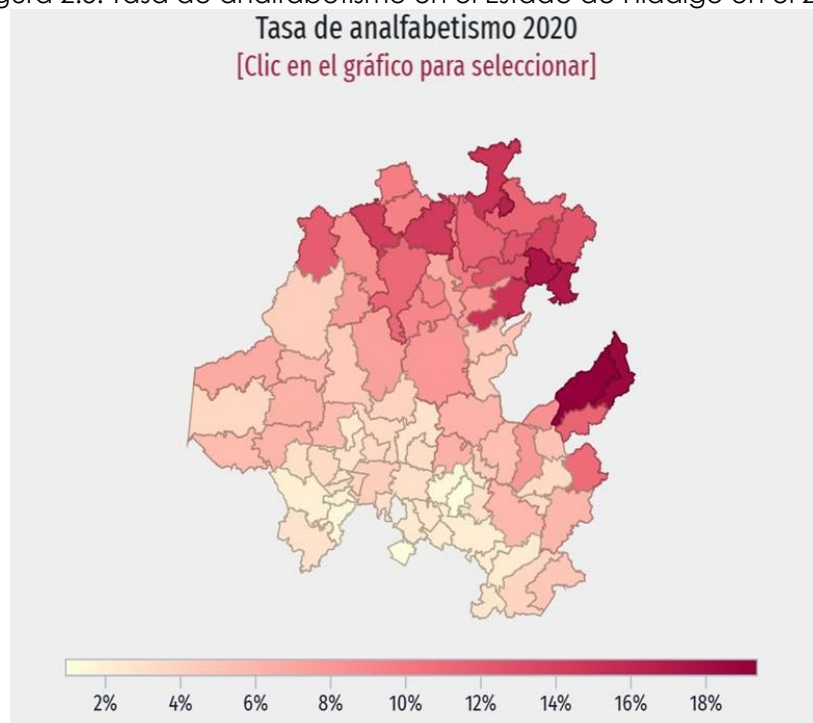
Fuente: Censo Población y Vivienda (Cuestionario ampliado) 2020.

Tasa de Analfabetismo

A pesar de que la tasa de analfabetismo en Hidalgo ha disminuido en las últimas décadas, sigue siendo un reto importante, especialmente en comunidades rurales e indígenas. Este indicador pone de manifiesto las desigualdades socioeconómicas y las diferencias en el acceso a la educación entre las distintas regiones del estado.

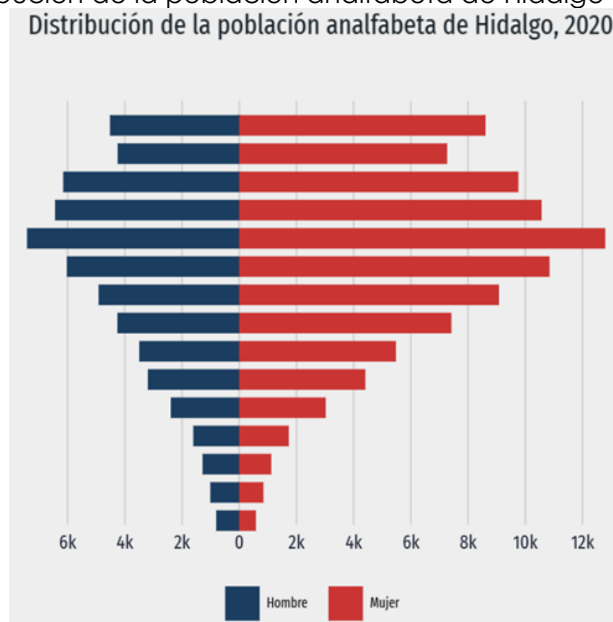
En 2020, la tasa de analfabetismo en Hidalgo se situó en 6.6%. Del total de personas analfabetas, el 38.2% eran hombres y el 61.8% mujeres. Estos datos reflejan la distribución de la población analfabeta en los diferentes municipios del estado.

Figura 2.5: Tasa de analfabetismo en el Estado de Hidalgo en el 2020



Fuente: Censo Población y Vivienda (Cuestionario ampliado) 2020.

Gráfica 2.10: Distribución de la población analfabeta de Hidalgo en 2020 por género



Fuente: Censo Población y Vivienda (Cuestionario ampliado) 2020.

2.1.4 Sectores productivos relevantes

La economía de Hidalgo se sustenta en diversos sectores productivos que impulsan su desarrollo. Además de la importancia de la industria textil y de la confección, destacan los siguientes sectores:

- Minería: La minería ha sido históricamente una actividad clave en el estado, destacándose por la extracción de minerales como plata, oro y zinc.
- Agricultura: Hidalgo produce cultivos como maíz, cebada, frijol y alfalfa, lo que representa una fuente significativa de sustento para las comunidades rurales.
- Ganadería: La cría de ganado bovino, porcino y ovino es una práctica común en varias regiones del estado, contribuyendo al abastecimiento de productos cárnicos y lácteos para el consumo local y regional.
- Turismo: El estado cuenta con atractivos turísticos como balnearios, zonas arqueológicas y pueblos mágicos que atraen tanto a visitantes nacionales como internacionales, generando ingresos y fortaleciendo la economía local.

2.1.5 Infraestructura y conectividad

En los últimos años, la infraestructura y la conectividad en Hidalgo han mejorado significativamente, lo que ha contribuido al desarrollo económico y social del estado.

- Transporte: Hidalgo cuenta con una red vial que conecta eficazmente

al estado con entidades vecinas y con la Ciudad de México, facilitando el comercio y el traslado de personas. Además, la cercanía al Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles, ubicado en el Estado de México, ha mejorado la conectividad aérea de la región.

- **Energía:** El estado dispone de infraestructura adecuada para la generación y distribución de energía eléctrica, incluyendo plantas hidroeléctricas y termoeléctricas, lo que garantiza el suministro tanto para la industria como para los hogares.
- **Telecomunicaciones:** La cobertura de servicios de telecomunicaciones ha crecido en la mayoría de las localidades, permitiendo el acceso a internet y telefonía móvil. No obstante, aún existen desafíos para lograr una cobertura total en áreas rurales.
- **Educación y salud:** Hidalgo cuenta con una oferta educativa diversa, que incluye universidades y centros de investigación. En el ámbito de la salud, dispone de hospitales y clínicas que brindan atención médica a la población, aunque la calidad y cobertura de estos servicios varía dependiendo de la región.

2.2 Generalidades del Municipio de Zacualtipán

2.2.1 Antecedentes históricos

Zacualtipán de Ángeles, conocido comúnmente como Zacualtipán, es un municipio ubicado en la zona norte del estado de Hidalgo. Su nombre

proviene del náhuatl, donde "Tzacualli" significa "cosas guardadas" o "escondite", y "pan" se traduce como "lugar", por lo que se interpreta como "Lugar de escondites".

Figura 2.6: Ubicación Geográfica del Municipio de Zacualtipán de Ángeles



Fuente: Ayuntamiento de Zacualtipán.

Antes de la llegada de los españoles, la región estaba habitada por diversos grupos indígenas, principalmente otomíes y nahuas. Durante la época colonial, Zacualtipán se destacó como un punto clave de paso y comercio debido a su ubicación estratégica en las rutas que conectaban el centro de México con la Huasteca. En el siglo XIX, el municipio fue escenario de importantes sucesos durante la Guerra de Independencia y la Revolución Mexicana, participando activamente en los movimientos sociales y políticos que marcaron el curso de la historia del país.

2.2.2 Características demográficas

Según el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, Zacualtipán cuenta con una población aproximada de 38,155 habitantes, con una

distribución bastante equilibrada entre hombres y mujeres. La densidad poblacional es relativamente baja en comparación con otras áreas del estado, lo que refleja su naturaleza predominantemente rural.

Aunque la población joven es destacada, se observa una tendencia migratoria hacia ciudades más grandes en busca de mejores oportunidades laborales y educativas. Además, una parte importante de los habitantes se identifica como indígena, manteniendo vivas las lenguas y las tradiciones culturales, lo que enriquece el patrimonio cultural del municipio.

2.2.3 Infraestructura y comercio local

Zacuatlipán dispone de la infraestructura básica necesaria para apoyar las actividades económicas y sociales de la comunidad.

Transporte: El municipio está bien conectado por carreteras estatales que facilitan el acceso a otras localidades y a la capital del estado. Aunque el transporte público es limitado, se observa una mayor dependencia de vehículos particulares y servicios de transporte comunitario.

Servicios básicos: La mayoría de las viviendas cuentan con acceso a servicios de agua potable, electricidad y drenaje. Sin embargo, en algunas zonas más alejadas, pueden presentarse deficiencias o interrupciones en estos servicios.

Comercio: El comercio local está formado principalmente por pequeños establecimientos familiares que venden productos básicos. Los días de tianguis o mercado son fundamentales para la economía local, ya

que productores y comerciantes de la región se reúnen para comercializar sus productos.

2.2.4 Actividades Económicas Principales

Zacuatlipán de Ángeles, situado en la región de la Sierra Alta del estado de Hidalgo, presenta una economía variada que integra actividades tradicionales con sectores emergentes. A continuación, se describen las principales actividades económicas del municipio:

Agricultura: La agricultura es esencial en Zacuatlipán de Ángeles. Los agricultores locales cultivan productos como maíz, frijol y hortalizas, que son fundamentales tanto para el consumo familiar como para su comercialización en mercados locales. Estas prácticas agrícolas tradicionales no solo sostienen la economía local, sino que también representan un legado cultural de la región.

Ganadería: La ganadería complementa la agricultura en el municipio. Los productores locales crían principalmente ganado bovino, porcino y aves de corral. Esta actividad no solo abastece a la comunidad con productos alimenticios y derivados, sino que también genera ingresos adicionales a través de la venta de animales y productos cárnicos en mercados regionales.

Aprovechamiento Forestal: Debido a su ubicación en la Sierra Alta, el aprovechamiento forestal es una actividad clave en Zacuatlipán de Ángeles. La extracción responsable de madera y otros recursos forestales contribuye a la economía local, proporcionando materiales para la construcción y artesanías, además de generar empleo en el sector silvícola.

Comercio y Servicios: El comercio y los servicios han experimentado un notable crecimiento en los últimos años. El municipio alberga una amplia variedad de establecimientos comerciales que ofrecen productos y servicios tanto a la población local como a los visitantes. Según datos de SIGEH(INEGI), Zacualtipán de Ángeles cuenta con 2,210 establecimientos registrados, que van desde tiendas minoristas hasta servicios profesionales y de entretenimiento.

Artesanías y Manufacturas: La producción artesanal es una parte fundamental de la identidad cultural y económica de Zacualtipán de Ángeles. Los artesanos locales crean diversos productos, como textiles, cerámica y artículos de madera, que reflejan las tradiciones y habilidades transmitidas a lo largo de generaciones. Estas artesanías no solo tienen un valor cultural y estético, sino que también apoyan la economía local mediante su venta en mercados y ferias.

En resumen, la economía de Zacualtipán de Ángeles se caracteriza por una combinación de actividades tradicionales, como la agricultura y ganadería, junto con sectores en crecimiento, como el comercio y los servicios. Esta diversificación es clave para el desarrollo sostenible del municipio y el bienestar de sus habitantes.

2.3 Las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un pilar esencial dentro de la economía de México, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo y al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). En este apartado, se exploran su definición, principales

características, clasificación, impacto en la economía y los retos que enfrentan, con un enfoque particular en su papel dentro de la industria textil.

2.3.1 Definiciones de las PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son entidades económicas independientes que se diferencian de las grandes compañías por su estructura organizativa y su forma de operación. En México, la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) establecen su clasificación con base en el número de trabajadores y el nivel de ingresos anuales:

- Pequeñas empresas: Cuentan con una plantilla de entre 11 y 50 empleados y registran ventas anuales que van de \$4.01 a \$100 millones de pesos.
- Medianas empresas: Su personal oscila entre 51 y 250 trabajadores, con ingresos anuales que varían entre \$100.01 y \$250 millones de pesos.

Las PYMES desempeñan un papel clave en distintos sectores económicos, como la manufactura, el comercio y los servicios, siendo un factor determinante en el desarrollo económico, la generación de empleo y la innovación en el país.

De acuerdo con Carlos Cleri en su obra El Libro de las PYMES, estas empresas constituyen "la columna vertebral de las economías nacionales" debido a su impacto en la producción, el empleo y el crecimiento económico. Por su parte, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México las define como unidades

económicas legalmente establecidas, cuya clasificación es determinada por la Secretaría de Economía en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) las identifica como aquellas que emplean hasta 249 personas, estableciendo una diferenciación entre microempresas (1-9 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados) y medianas empresas (50-249 empleados).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que las PYMES se caracterizan por una administración directa a cargo de sus propietarios, una estructura organizativa sencilla y una participación limitada en el mercado, lo que las hace más vulnerables a los cambios en el entorno económico.

2.3.2 Características de las PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) poseen cualidades distintivas que las diferencian de otros modelos empresariales:

- **Capacidad de Adaptación y Flexibilidad:** Su estructura les permite ajustarse con rapidez a los cambios en el entorno económico, lo que facilita su respuesta a nuevas tendencias del mercado.
- **Organización Sencilla:** Operan con una jerarquía reducida, lo que agiliza la toma de decisiones y mejora la comunicación interna.
- **Dificultades para Obtener Financiamiento:** A diferencia de las grandes

compañías, estas empresas enfrentan barreras para acceder a créditos bancarios y otros mecanismos de financiamiento que les permitan expandirse.

- **Uso Limitado de Tecnología:** Muchas PYMES dependen de herramientas y procesos obsoletos, ya que la falta de recursos económicos dificulta la implementación de innovaciones tecnológicas.
- **Foco en el Mercado Local:** Su actividad comercial se concentra principalmente en mercados reducidos, lo que las expone a los efectos de fluctuaciones económicas regionales.
- **Administración Familiar o Propietaria:** En la mayoría de los casos, los propios dueños gestionan las operaciones, lo que puede representar una ventaja en la toma de decisiones, pero también un obstáculo para la profesionalización y crecimiento estructural de la empresa.
- **Generación de Empleo:** Son responsables de una gran proporción de los puestos de trabajo en México, proporcionando oportunidades laborales a diversos sectores de la población.

2.3.3 Clasificación de las PYMES

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) pueden agruparse de distintas maneras según su actividad económica, su estructura organizativa y su modelo de operación.

1. Clasificación según el sector económico

Sector Primario: Comprende aquellas empresas que se dedican a actividades como la agricultura, la ganadería, la pesca y la extracción de recursos naturales.

Sector Secundario: Incluye compañías manufactureras e industriales que procesan materias primas para convertirlas en productos finales o semielaborados, como es el caso de la industria textil.

Sector Terciario: Abarca negocios orientados a la prestación de servicios, como comercio, transporte, educación, turismo y telecomunicaciones.

2. Clasificación según su Estructura Legal

- Empresas unipersonales: Son negocios gestionados por una sola persona, quien asume tanto la administración como las responsabilidades legales y financieras.
- Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL): Empresas conformadas por varios socios, cuya responsabilidad financiera se limita al capital que han invertido.
- Sociedades Anónimas (SA): Organizaciones en las que el capital se divide en acciones, permitiendo que diferentes inversionistas financien sus operaciones.

3. Clasificación según su Grado de Formalidad

- Empresas formales: Están registradas ante las autoridades fiscales y cumplen con las normativas legales establecidas.

- Empresas informales: Operan sin registro oficial y no se rigen por regulaciones gubernamentales, lo que restringe su acceso a financiamiento y otros beneficios institucionales.

2.3.4 Importancia de las PYMES en la Economía Mexicana

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desempeñan un rol fundamental en la economía nacional y global debido a su impacto en diversos ámbitos:

- Generación de empleo: En México, las PYMES son responsables de aproximadamente el 78% del empleo formal, lo que contribuye significativamente a la reducción del desempleo y al bienestar social.
- Contribución al PIB: Estas empresas aportan alrededor del 42% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que demuestra su relevancia en la dinamización de la economía.
- Desarrollo regional: Fomentan el crecimiento económico en comunidades rurales y pequeñas localidades, ayudando a descentralizar la actividad económica y disminuyendo la migración hacia grandes ciudades.
- Fomento a la innovación: A pesar de enfrentar limitaciones financieras, muchas PYMES desarrollan productos y servicios innovadores como estrategia para diferenciarse en el mercado.
- Diversificación del mercado: Su presencia promueve la competencia y amplía la oferta de bienes y servicios, lo que genera mayores opciones para los consumidores y mejores precios.

- Capacidad de adaptación ante crisis económicas: Gracias a su flexibilidad, estas empresas pueden responder con rapidez a escenarios económicos adversos, implementando estrategias innovadoras para mantenerse en operación.

2.3.5 Problemáticas y Retos de las PYMES en la Industria Textil

A pesar de su papel fundamental en la economía, las PYMES del sector textil enfrentan múltiples dificultades que limitan su crecimiento y competitividad:

- Dificultades para acceder a financiamiento: Muchas de estas empresas no cuentan con garantías suficientes o un historial crediticio sólido, lo que les impide obtener recursos para invertir en tecnología o cubrir su capital de trabajo.
- Competencia de mercados internacionales: La expansión de la globalización ha facilitado la importación de productos textiles a precios más bajos, particularmente de países asiáticos, lo que representa un gran desafío para las empresas nacionales.
- Déficit en innovación y tecnología: La escasa inversión en investigación y desarrollo frena la implementación de nuevas tecnologías y procesos productivos, afectando la eficiencia y calidad de los textiles elaborados.
- Falta de capacitación y actualización laboral: La ausencia de programas de formación para los trabajadores limita la mejora de sus habilidades,

reduciendo la productividad y la capacidad de las empresas para competir en el mercado.

- Barreras regulatorias y burocráticas: Los procedimientos administrativos y las normativas vigentes pueden dificultar el funcionamiento y expansión de las PYMES, generando costos adicionales y retrasos en su operación.

Para hacer frente a estos desafíos, es crucial implementar estrategias gubernamentales que faciliten el acceso al crédito, fomenten la adopción de tecnologías innovadoras, simplifiquen los trámites administrativos y promuevan la capacitación del personal. Además, la colaboración entre empresas del sector puede fortalecer su posición en el mercado y mejorar su competitividad.

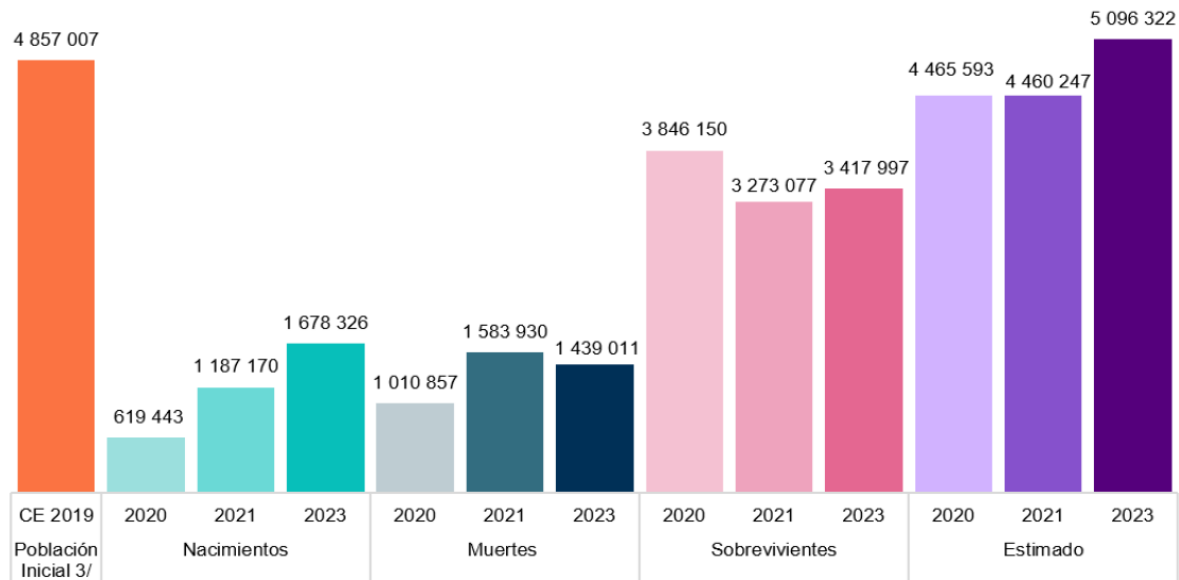
2.3.6 Nacimiento y Cierre de establecimientos PYMES entre 2019 y 2023

Entre mayo de 2019 y mayo de 2023, se estima que surgieron aproximadamente 1.7 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMES), mientras que alrededor de 1.4 millones cesaron sus operaciones. En comparación con los años 2020 y 2021, se observa un incremento en la creación de nuevos negocios.

De igual manera, el número de empresas que lograron mantenerse activas tras los efectos de la pandemia aumentó, lo que puede atribuirse a la reapertura de establecimientos después de la crisis sanitaria. Como resultado, la cantidad de cierres fue menor en 2023 respecto a 2021 (ver Gráfica 2.11).

Gráfica 2.11: Número de establecimientos a nivel nacional.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS^{1/} A NIVEL NACIONAL
2020, 2021 y 2023^{2/}



^{1/} Corresponde a los establecimientos micro, pequeños y medianos de los sectores manufactureros, de comercio y de los servicios privados no financieros.

^{2/} Debido al redondeo, la suma de establecimientos que nacieron y que sobrevivieron no coincide con la población final estimada. Lo mismo sucede en el caso de la suma de los establecimientos que sobrevivieron y que murieron: la cantidad no coincide con la población inicial.

^{3/} La población inicial corresponde a las mipymes que los CE 2019 reportaron para los grandes sectores de manufactura, de comercio y de servicios privados no financieros.

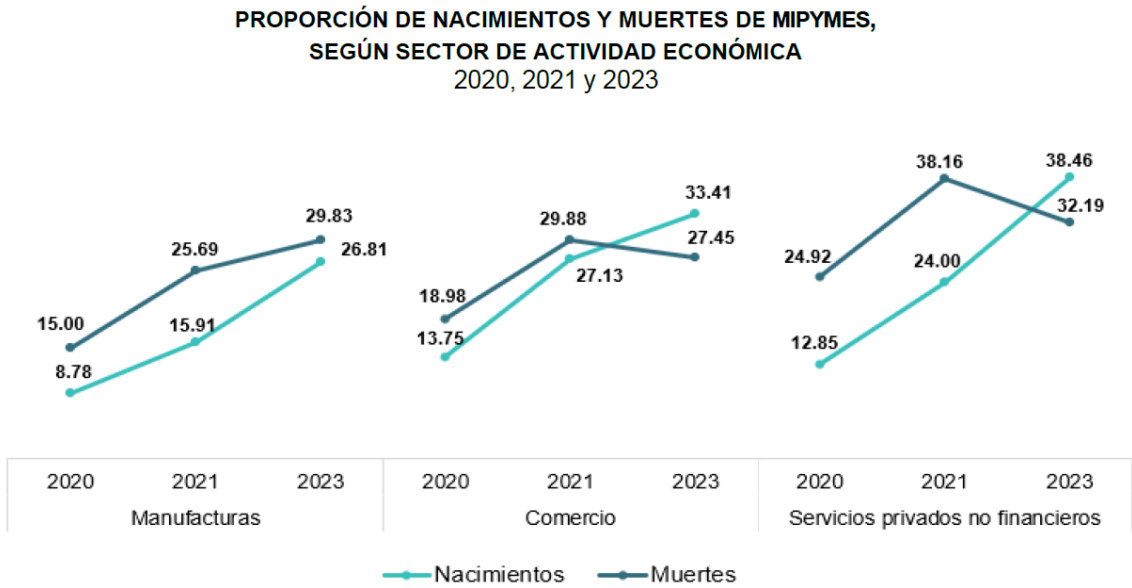
Fuente: INEGI, CE 2019 y EDN 2020, 2021 y 2023.

El sector con mayor dinamismo en la creación y desaparición de empresas fue el de Servicios. Entre 2019 y 2023, por cada 100 establecimientos de este sector, aproximadamente 38 iniciaron operaciones y 32 dejaron de funcionar. Asimismo, entre 2021 y 2023, las tasas de cierre disminuyeron en los sectores de Comercio y Servicios, pasando del 29.88 % al 27.45 % y del 38.16 % al 32.19 %, respectivamente.

Esta tendencia se debe a la reactivación económica y reapertura de MiPymes. Para ambos sectores, en 2023 hubo más aperturas que cierres, lo

que contrasta con la situación observada en 2020 y 2021. Por otro lado, en el sector manufacturero, aunque la tasa de creación de nuevas empresas no superó la de cierres, la diferencia entre ambas fue menor en comparación con los años 2020 y 2021 (ver Gráfica 2.12).

Gráfica 2.12: Proporción de nacimientos y muertes de PYMES según sector de actividad económica

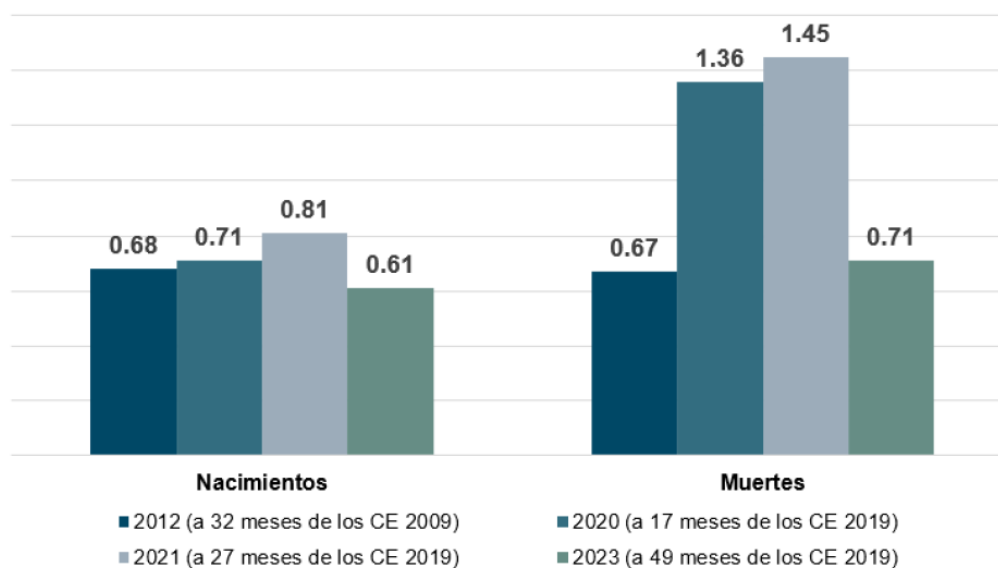


Fuente: INEGI y EDN 2020, 2021 y 2023.

En 2023, por cada diez mil establecimientos MiPymes que fueron registrados en los Censos Económicos de 2019, cada mes se generaron 61 nuevos negocios y cerraron 71. Estas cifras son similares a las reportadas en 2012 y reflejan una reducción en comparación con los niveles observados durante los años más críticos de la pandemia en 2020 y 2021 (ver Gráfica 2.13).

Gráfica 2.13: Tasas mensuales de nacimientos y muertes de PYMES a nivel nacional

**TASAS MENSUALES DE NACIMIENTOS Y MUERTES DE MIPYMES A NIVEL NACIONAL
2012, 2020, 2021 y 2023**



Fuente: INEGI y EDN 2020, 2021 y 2023.

2.4 Industria Textil en México

2.4.1 Antecedentes Históricos de la Industria Textil en México

Época Prehispánica: El Origen del Textil en Mesoamérica

La producción textil en Mesoamérica antecede a la llegada de los europeos y constituyó una actividad económica, social y simbólica de gran relevancia. Las sociedades mexica, maya y zapoteca desarrollaron técnicas avanzadas de hilado y tejido utilizando algodón, ixtle y otras fibras vegetales. El telar de cintura fue el instrumento fundamental de producción, asociado principalmente al trabajo femenino y a la organización doméstica (Anawalt, 2001).

El algodón, cultivado en regiones cálidas como la costa del Golfo y el sur mesoamericano, fue un bien estratégico dentro del sistema tributario mexica. Según estudios etnohistóricos, los textiles figuraban entre los principales bienes exigidos como tributo por el imperio mexica, lo que revela su valor económico y político (Berdan, 1987). De acuerdo con la investigación de Patricia Rieff Anawalt en *Indian Clothing before Cortés*, la complejidad técnica y simbólica de los textiles prehispánicos demuestra la existencia de una tradición productiva altamente especializada antes del contacto europeo.

Periodo Colonial: Los Obrajes y la Introducción de la Lana

Con la conquista española en el siglo XVI, la industria textil experimentó una profunda transformación estructural. Se introdujeron nuevas fibras como la lana y el lino, así como el telar de pedal, lo que permitió una producción en mayor escala. Surgieron entonces los obrajes, establecimientos manufactureros que operaban bajo sistemas de trabajo coercitivo y que representaron una forma temprana de organización protoindustrial.

La historiografía económica ha documentado que los obrajes novohispanos fueron fundamentales para abastecer tanto el mercado interno como otras regiones del imperio español. En particular, Puebla y Querétaro se consolidaron como centros manufactureros relevantes (Miño Grijalva, 1998). Según el análisis de Manuel Miño en *Obrajes y tejedores de Nueva España*, los obrajes constituyeron una estructura productiva compleja que combinaba capital mercantil, control laboral y redes comerciales interregionales. No obstante, la Corona española también impuso restricciones para evitar la competencia con las manufacturas peninsulares,

lo que limitó el desarrollo autónomo del sector (Brading, 1971).

Siglo XIX: Independencia y Auge Industrial

Tras la Independencia (1821), México enfrentó una prolongada inestabilidad política y económica; sin embargo, el sector textil fue uno de los primeros en iniciar un proceso de modernización industrial. Durante las décadas de 1830 y 1840 se introdujeron máquinas de hilar mecánicas y se establecieron fábricas modernas en Puebla, Veracruz y el Valle de México.

De acuerdo con la investigación de Aurora Gómez Galvarriato en *La industria textil en México* (1999), la industria textil fue pionera en la mecanización en México y desempeñó un papel central en la transición de una economía colonial a una economía industrial incipiente. Para mediados del siglo XIX ya operaban decenas de fábricas mecanizadas con miles de husos en funcionamiento. No obstante, el crecimiento fue irregular debido a conflictos armados, escasez de capital y limitaciones en infraestructura (Kuntz Ficker, 2010).

Porfiriato: Expansión y Consolidación de la Industria Textil

Durante el régimen de Porfirio Díaz (1876-1911), la industria textil experimentó una expansión significativa impulsada por la estabilidad política relativa, la inversión extranjera y la expansión ferroviaria. Las fábricas textiles se modernizaron con maquinaria importada, especialmente de Estados Unidos y Europa, y se consolidaron importantes complejos fabriles en Puebla, Tlaxcala, Hidalgo y Veracruz.

Gómez-Galvarriato (1999) sostiene que hacia finales del siglo XIX la

industria textil era uno de los sectores manufactureros más dinámicos del país. Sin embargo, esta expansión estuvo acompañada de condiciones laborales precarias, largas jornadas y bajos salarios, lo que dio lugar a conflictos obreros emblemáticos como la huelga de Río Blanco en 1907 (Hart, 1987).

Revolución Mexicana y su Impacto en la Industria Textil

La Revolución Mexicana afectó severamente la producción industrial debido a la destrucción de infraestructura, la interrupción de mercados y la inestabilidad política. Muchas fábricas textiles cerraron temporal o definitivamente.

No obstante, el periodo revolucionario también fortaleció el movimiento obrero y sentó las bases para la incorporación de derechos laborales en la Constitución de 1917. Según John Hart (1987), la experiencia textil fue clave en la formación de sindicatos industriales modernos y en la articulación de demandas laborales estructurales.

Siglo XX: Industrialización y Auge del Sector Textil

Durante el modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), particularmente entre las décadas de 1940 y 1970, el Estado mexicano promovió la protección arancelaria y el financiamiento industrial. Este contexto favoreció la expansión del sector textil y su integración vertical.

De acuerdo con Sandra Kuntz Ficker (2010) en La economía mexicana 1519 - 2010, la política proteccionista permitió el crecimiento sostenido de la manufactura textil, aunque también generó estructuras productivas poco competitivas a largo plazo. La apertura comercial iniciada en la década de

1980 y consolidada con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 transformó radicalmente el sector. La competencia internacional particularmente de Asia provocó el cierre de numerosas empresas nacionales, pero también incentivó procesos de modernización y especialización productiva (Dussel Peters, 2000).

Siglo XXI: Retos y Transformación de la Industria Textil

En el siglo XXI, la industria textil mexicana enfrenta desafíos derivados de la competencia global, especialmente de China y el sudeste asiático. Sin embargo, la proximidad geográfica con Estados Unidos ha permitido aprovechar procesos de nearshoring y cadenas de suministro regionales.

Estudios recientes sobre reestructuración industrial en América del Norte (Gereffi, 2018) señalan que México ha mantenido relevancia en segmentos de mayor valor agregado, particularmente en confección especializada y textiles técnicos. Asimismo, la transición hacia prácticas sostenibles y economía circular representa un eje estratégico emergente dentro del sector. La adaptación tecnológica, la digitalización y el comercio electrónico han modificado la estructura tradicional de producción y comercialización.

2.4.2 Evolución y Desarrollo del Sector Textil

La evolución de la industria textil en México ha estado influenciada por una serie de factores clave, que incluyen avances tecnológicos, políticas económicas y tendencias globales del mercado. Durante la segunda mitad del siglo XX, la industria vivió una transformación significativa, caracterizada por la modernización de sus procesos productivos con la adopción de maquinaria avanzada.

Este periodo también estuvo marcado por una creciente diversificación de productos, lo que permitió una mayor integración en las cadenas de valor internacionales, especialmente tras la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994.

Sin embargo, la apertura comercial también representó importantes desafíos para la industria textil mexicana. La entrada masiva de productos textiles de países con costos de producción más bajos, como China, afectó a algunas áreas de la industria nacional, ya que los productos importados desplazaron a las manufacturas mexicanas.

Este fenómeno destacó la necesidad de adoptar estrategias que mejoraran la competitividad del sector, como la reducción de costos y el aumento de la eficiencia en los procesos productivos. En respuesta a estos desafíos, la industria textil mexicana ha buscado adaptarse mediante la innovación y especialización. Varias empresas han optado por enfocarse en nichos de mercado, ofreciendo productos de mayor valor agregado y calidad superior, como textiles técnicos, productos ecológicos y moda de alta gama.

Además, ha habido un esfuerzo significativo por revitalizar técnicas textiles tradicionales y promover productos artesanales. Esto no solo ha permitido que algunas comunidades mantengan sus tradiciones y habilidades ancestrales, sino que también ha abierto nuevas oportunidades de mercado tanto a nivel nacional como internacional.

La industria también ha estado explorando nuevas formas de

sostenibilidad, con un enfoque creciente en la producción responsable, el reciclaje de textiles y el uso de materiales ecológicos. Esto ha sido especialmente relevante en un contexto donde los consumidores buscan productos que tengan un menor impacto ambiental, lo que abre nuevas oportunidades de desarrollo para las empresas que logren adaptarse a estas tendencias globales.

2.4.3 Factores que Afectan la Competitividad de la Industria Textil

La competitividad de la industria textil en México está determinada por diversos factores, tanto internos como externos. En cuanto a los factores internos, destacan la eficiencia en los procesos de producción, la capacidad de innovar, la calidad de la mano de obra y la integración de tecnologías avanzadas. En el ámbito externo, influyen las políticas comerciales, las tendencias globales del mercado, la competencia internacional y las fluctuaciones en los precios de las materias primas.

Un análisis sobre la evolución tecnológica de la industria textil mexicana indica que históricamente ha existido una falta de enfoque en la competitividad y en el desarrollo de capacidades de innovación. Esta carencia ha limitado la capacidad del sector para adaptarse a las transformaciones del mercado global, afectando su competitividad.

Por otro lado, la globalización y la liberalización del comercio han incrementado la competencia internacional para la industria textil mexicana. La llegada de productos textiles de bajo costo, especialmente de países asiáticos, ha generado presión sobre los productores nacionales. Para mitigar este impacto, el gobierno mexicano ha adoptado medidas como el

aumento de aranceles a las importaciones textiles, con el objetivo de proteger la industria local y promover el consumo de productos nacionales.

La formación y capacitación de los trabajadores también es esencial para mantener la competitividad. La industria necesita empleados cualificados en técnicas de producción modernas, así como en la gestión y comercialización de productos textiles. Invertir en educación y capacitación puede aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos, fortaleciendo la posición de la industria mexicana en el mercado internacional.

2.5 Industria Textil en Hidalgo

2.5.1 Antecedentes Históricos de la Industria Textil en Hidalgo

La industria textil en Hidalgo se consolidó como parte del proceso de industrialización mexicana del siglo XIX, particularmente en la región del Valle de Tulancingo, donde surgieron fábricas que aprovecharon la disponibilidad de mano de obra y la cercanía con mercados del centro del país. Estudios recientes señalan que el desarrollo textil hidalguense formó parte de los primeros sistemas productivos locales manufactureros en México, integrando actividades de hilado, tejido y acabado desde finales del siglo XIX 100. (Mendoza & Gracia, 2022).

Durante el Porfiriato, la modernización económica impulsó la instalación de fábricas textiles en municipios como Tulancingo y Cuautepéc, consolidando una tradición productiva que generó empleo regional y

articuló cadenas de suministro locales. Investigaciones sobre sistemas productivos textiles en Hidalgo destacan que estas fábricas representaron una transición de la producción artesanal hacia esquemas fabriles mecanizados, integrando tecnología importada y capital privado (Arroyo & Cárcamo, 2010).

En el siglo XX, la industria textil hidalguense enfrentó procesos de reestructuración derivados de la apertura comercial y la competencia internacional; sin embargo, el estado mantuvo relevancia en actividades como preparación e hilado de fibras y fabricación de tejidos. De acuerdo con análisis territoriales recientes sobre Hidalgo, el sector textil continúa siendo parte estratégica del aparato manufacturero estatal, especialmente en la región de Tulancingo (OCDE, 2019).

2.5.2 Importancia de la Industria Textil en la Economía de Hidalgo

La industria textil desempeña un papel clave en la economía de Hidalgo, siendo históricamente una fuente importante de empleo y crecimiento económico en la región. De acuerdo con información del INEGI, en 2024, el sector textil y de la confección en México representó una proporción significativa del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero, con Hidalgo aportando de manera destacada a este rubro.

Además de su impacto económico directo, la industria textil en Hidalgo ha impulsado el desarrollo de clústeres industriales que han favorecido la integración de cadenas productivas y generado sinergias entre diversas empresas del sector. Esta colaboración ha fortalecido la competitividad y promovido la innovación dentro de la industria textil del estado.

La importancia de este sector también radica en su capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado global, incorporando prácticas sostenibles y tecnologías avanzadas en sus procesos productivos. Estas mejoras no solo benefician a la economía local, sino que también posicionan a Hidalgo como un actor relevante en el mercado textil tanto a nivel nacional como internacional.

2.5.3 Principales Zonas de Producción Textil en Hidalgo

Hidalgo ocupa un lugar destacado en el ámbito nacional por su importante aporte a la industria textil y de la confección. Varias regiones del estado han desarrollado una sólida trayectoria en la elaboración de insumos y productos textiles, consolidándose como centros industriales clave. Las principales zonas de producción textil en Hidalgo son las siguientes:

Tepeji del Río de Ocampo: Esta localidad, situada en el suroeste del estado, es reconocida por su intensa actividad textil. Su cercanía con la Ciudad de México y su conexión con importantes vías de transporte han facilitado la distribución eficiente de productos, tanto a nivel nacional como internacional.

Tizayuca: Al sur de Hidalgo, Tizayuca se ha consolidado como un centro estratégico para la industria textil y de la confección. La presencia de parques industriales y la disponibilidad de mano de obra calificada han favorecido el crecimiento sostenido del sector en esta región.

Tulancingo de Bravo y Cuautepec de Hinojosa: Estos municipios,

ubicados en la zona este del estado, poseen una larga tradición en la industria textil. Se especializan en la producción de diversos productos textiles y prendas de vestir, desempeñando un papel significativo en la economía local y estatal.

Pachuca de Soto y Mineral de la Reforma: La capital hidalguense, Pachuca de Soto, junto con el municipio vecino de Mineral de la Reforma, conforman un corredor industrial donde la industria textil tiene una presencia importante. La infraestructura y los servicios disponibles en estas localidades han facilitado el establecimiento y la expansión de empresas del sector.

Tepeapulco (Ciudad Sahagún): Ciudad Sahagún, en el municipio de Tepeapulco, fue en su momento uno de los principales polos industriales del país. Aunque su desarrollo inicial estuvo ligado a la industria metalmecánica y ferroviaria, en años recientes ha diversificado su actividad, incluyendo la producción textil.

Actopan y Progreso de Obregón: Estos municipios del centro de Hidalgo han fortalecido sus capacidades en la fabricación de insumos y acabados textiles. Su ubicación estratégica facilita el acceso a mercados y proveedores, lo que ha contribuido al desarrollo de la industria en la zona.

Tlanalapa y Tlaxcoapan: Estas localidades han mostrado un crecimiento constante en la producción textil, centrado principalmente en la elaboración de hilos y tejidos. Las inversiones en infraestructura y en la formación de trabajadores han sido determinantes para el avance del sector en estas regiones.

En conjunto, estas zonas juegan un papel clave en el posicionamiento de Hidalgo como líder nacional en la preparación e hilado de fibras textiles, así como en la fabricación de hilos, telas y prendas de vestir.

La distribución geográfica diversa de la industria textil dentro del estado no solo fortalece la economía local, sino que también impulsa un desarrollo regional equilibrado.

2.5.4 Problemática Actual de la Industria Textil en Hidalgo

A pesar de su relevancia histórica y su impacto en la economía del estado, la industria textil en Hidalgo enfrenta actualmente importantes retos. Uno de los principales obstáculos es la fuerte competencia de productos importados, especialmente aquellos provenientes de países donde los costos de producción son considerablemente más bajos. Esta situación ha provocado el cierre de diversas fábricas locales y una disminución en la oferta de empleos dentro del sector.

Otro desafío crítico radica en la necesidad de modernizar los procesos de producción. Muchas empresas textiles hidalguenses operan con maquinaria desactualizada y muestran un rezago en la inversión en investigación y desarrollo. Esta falta de innovación limita su capacidad para competir eficazmente en mercados internacionales. Además, la insuficiencia en la capacitación y actualización de la fuerza laboral impacta negativamente en la productividad y en la calidad de los productos elaborados.

Asimismo, la informalidad y la piratería constituyen problemas

adicionales para la industria textil de Hidalgo. La proliferación de productos falsificados o de baja calidad en el mercado perjudica a las empresas formales, reduciendo sus márgenes de ganancia y desmotivando la inversión en el sector. Esta combinación de factores ha generado un entorno complejo que pone en riesgo la competitividad y sostenibilidad de la industria textil hidalguense.

2.6 Industria Textil en Zacualtipán

Zacualtipán de Ángeles, ubicado en la zona norte del estado de Hidalgo, es un municipio con una vasta historia y una economía que ha pasado por diversas transformaciones a lo largo del tiempo. Aunque no figura entre los principales centros textiles del estado, la actividad textil ha tenido presencia en la localidad, influenciada por las dinámicas económicas tanto regionales como nacionales.

2.6.1 Antecedentes de la Industria Textil en Zacualtipán

La industria textil en Zacualtipán de Ángeles tiene sus orígenes en la década de 1970, cuando comenzaron a instalarse los primeros talleres y fábricas de confección que atrajeron a pobladores de localidades rurales cercanas en busca de empleo y mejores condiciones de vida (Vásquez y Chávez, 2023). Esto generó un crecimiento demográfico y económico local, dinamizando la actividad productiva en la cabecera municipal y consolidando al sector textil como una de las principales fuentes de ocupación dentro del municipio.

Históricamente, la industria textil en Zacualtipán se vinculó con la maquila de prendas como pantalones, camisas y mezclilla, producidas tanto

en pequeñas unidades económicas como en talleres vinculados a empresas mayores del sector nacional (Vásquez y Chávez, 2023). Según datos del Censo Económico, en años recientes existieron al menos 62 unidades económicas formales registradas en este municipio dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, aunque el número real de talleres informales es mayor debido a la subcontratación y producción para firmas externas.

La relevancia de este sector dentro de Zacualtipán se refleja en su clasificación como una de las principales actividades económicas del municipio, atrayendo mano de obra de zonas rurales y dinamizando la vida laboral local. Investigaciones señalan que la estructura productiva del municipio ha estado históricamente cimentada en este rubro, posicionándose como un eje central de empleo y actividad económica desde finales del siglo XX hasta la actualidad.

2.6.2 Características y Estructura del Sector Textil en Zacualtipán

El sector textil en Zacualtipán se distingue por estar enfocado en la producción a pequeña escala. La mayoría de las actividades están a cargo de talleres familiares y microempresas que conservan técnicas tradicionales de confección y tejido. Estos talleres suelen especializarse en la elaboración de prendas de vestir, textiles para el hogar y artesanías que reflejan la riqueza cultural de la región.

La estructura del sector es predominantemente informal, con una participación limitada en cadenas de valor más amplias. La comercialización de los productos textiles ocurre principalmente en mercados locales y ferias regionales. No obstante, algunos productores han comenzado a incursionar

en mercados externos, utilizando plataformas digitales y aprovechando el turismo para expandir su alcance y diversificar sus canales de venta.

2.6.3 Problemáticas y Retos de la Industria Textil Local

La industria textil en Zacualtipán enfrenta diversos obstáculos que dificultan su crecimiento y competitividad:

- **Competencia de Productos Importados:** La liberalización del comercio y la entrada de productos textiles a precios reducidos, principalmente de países asiáticos, han perjudicado a los productores locales, quienes tienen dificultades para competir tanto en costos como en variedad de productos.
- **Falta de Acceso a Tecnología y Capacitación:** Muchos talleres operan con maquinaria desactualizada y no cuentan con acceso a tecnologías avanzadas que optimicen sus procesos. Asimismo, la ausencia de programas de capacitación impide la adopción de técnicas modernas que podrían mejorar la calidad y eficiencia de la producción.
- **Poca Integración en Cadenas de Valor:** La mayoría de los productores textiles de Zacualtipán trabajan de manera independiente, sin formar parte de clústeres o asociaciones que les faciliten el acceso a mercados más amplios, financiamiento o asistencia técnica.
- **Informalidad y Carencia de Regulación:** La alta prevalencia de la informalidad en el sector obstaculiza el acceso a créditos, programas de apoyo gubernamental y la aplicación de estándares de calidad, lo que

limita su desarrollo.

- Desconocimiento de Tendencias de Mercado: La limitada conexión con mercados nacionales e internacionales impide que los productores locales estén actualizados sobre las tendencias actuales en diseño y demanda, reduciendo así su capacidad de adaptarse a las preferencias del consumidor.

Para enfrentar estos desafíos, es fundamental implementar estrategias que fomenten la formalización del sector, la capacitación de los productores, la adopción de tecnologías innovadoras y la creación de redes de colaboración que fortalezcan la competitividad de la industria textil en Zacualtipán.

2.7 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso clave para las organizaciones, ya que les permite establecer una visión a futuro, definir objetivos concretos y diseñar acciones para lograrlos. Esta metodología estructurada facilita la adaptación a entornos variables y mejora el uso eficiente de los recursos, generando así una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

2.7.1 Antecedentes

La planeación estratégica ha sido una herramienta central en la gestión de las organizaciones, ayudándolas a responder a los cambios del entorno y a trazar un rumbo claro hacia sus metas. Su desarrollo a lo largo del tiempo demuestra la necesidad constante de anticiparse a los cambios, fijar

propósitos bien definidos y crear caminos viables para alcanzarlos.

Orígenes y Desarrollo Histórico

El concepto de planeación estratégica tiene sus bases en el ámbito militar, y con el paso de los años, se ha transformado en una práctica esencial en el mundo empresarial. El término “estrategia” proviene del griego *strategos*, que significa “arte del general”, en alusión a la planificación de campañas bélicas en contextos inciertos, buscando siempre alcanzar objetivos definidos.

Orígenes en la Estrategia Militar

Los principios de la estrategia pueden rastrearse en obras clásicas de pensamiento militar como *El arte de la guerra* de Sun Tzu (siglo V a.C.), quien subrayaba la importancia de conocer tanto el entorno como los propios recursos para lograr superioridad frente al adversario. Su enfoque en la preparación, la adaptabilidad y el análisis del terreno es aplicable hoy en día al entorno empresarial.

En la antigua Grecia, Jenofonte (siglo IV a.C.) abordó temas como la logística y la organización en campañas militares, mientras que en el Imperio Romano se adoptaron métodos de planificación y control rigurosos, principios que posteriormente se trasladaron al ámbito de la gestión organizacional. Ya en el siglo XIX, el pensador prusiano Carl von Clausewitz, en su obra *De la guerra* (1832), desarrolló una visión estratégica centrada en la adaptación, la incertidumbre y la flexibilidad, elementos que hoy se reconocen en el entorno empresarial como variables críticas a considerar en cualquier planificación.

Transición al Ámbito Empresarial

El paso del enfoque estratégico militar al entorno corporativo ocurrió principalmente durante el siglo XX, cuando la industrialización y el crecimiento de las grandes empresas generaron contextos complejos similares a los de una batalla: competencia intensa, incertidumbre y necesidad de previsión.

Durante la Segunda Guerra Mundial, tanto gobiernos como empresas comenzaron a aplicar técnicas analíticas avanzadas, como modelos estadísticos y matemáticos, para mejorar la logística y la asignación de recursos. Estas herramientas influyeron notablemente en las prácticas de gestión empresarial.

En los años 50, la planeación estratégica se consolidó como una disciplina formal dentro de la administración, con el desarrollo de métodos estructurados para la planificación a largo plazo. Empresas como General Electric y Ford adoptaron estos modelos, apoyándose en análisis del entorno y en el estudio de sus capacidades internas para tomar decisiones estratégicas más acertadas.

Principales Enfoques y Escuelas de Pensamiento

A lo largo del desarrollo de la planeación estratégica, han surgido distintas corrientes que han influido significativamente en su concepción y aplicación dentro del ámbito organizacional. Estas corrientes, también conocidas como escuelas de pensamiento estratégico, ofrecen diversas perspectivas para comprender cómo las empresas pueden formular y

ejecutar estrategias de manera efectiva en contextos competitivos.

Uno de los enfoques más influyentes es la **escuela del diseño**, la cual propone que la estrategia debe formularse de manera lógica y consciente, mediante la identificación de las fortalezas y debilidades internas, y su comparación con las oportunidades y amenazas del entorno. Esta corriente, desarrollada por pensadores como Alfred Chandler y Kenneth Andrews, plantea que la estrategia debe estar alineada con la misión de la organización y ser concebida por la alta dirección. En este contexto, el análisis FODA se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas. Chandler, además, argumenta que la estructura de la empresa debe ajustarse a su estrategia, es decir, que los recursos y capacidades deben organizarse en función de los objetivos estratégicos.

En la década de 1960, aparece la **escuela del planeamiento**, la cual profundiza la idea de que la estrategia debe ser producto de un proceso formal, estructurado y detallado. Uno de sus principales representantes, Igor Ansoff, introdujo herramientas como la matriz producto-mercado, que permite a las organizaciones analizar opciones de crecimiento según sus productos y mercados actuales o potenciales. Esta perspectiva promueve la planificación de largo plazo y resalta la importancia del análisis sistemático del entorno como base para formular estrategias sólidas.

Con el avance de la globalización y el incremento de la competencia en las décadas de 1970 y 1980, se consolida la **escuela del posicionamiento**, liderada por Michael Porter. En su obra *Competitive Strategy* (2012), Porter en 1980 presenta el modelo de las cinco fuerzas, que permite evaluar la

intensidad competitiva en un sector y estimar su rentabilidad. Esta escuela propone que una empresa puede lograr una ventaja competitiva sostenible adoptando una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un nicho de mercado. Asimismo, Porter desarrolla el concepto de cadena de valor, destacando la importancia de optimizar cada actividad dentro de la organización para mejorar su posición competitiva.

En contraste con estos enfoques racionales y estructurados, surge la **escuela del proceso**, impulsada por Henry Mintzberg, quien cuestiona la rigidez de la planeación formal. Según Mintzberg, la estrategia frecuentemente surge de la práctica diaria y de la capacidad de adaptación de la organización ante cambios inesperados. Esta visión introduce el concepto de estrategia emergente, que no se planifica desde el inicio, sino que se va construyendo conforme la empresa aprende y responde a su entorno. En este enfoque, la estrategia es entendida como un proceso dinámico de aprendizaje continuo.

Durante los años 90, emerge la **escuela basada en los recursos**, que aporta una perspectiva interna a la formulación estratégica. Representada por autores como Jay Barney, esta corriente sostiene que la ventaja competitiva no depende exclusivamente del entorno externo, sino también de los recursos y capacidades únicas que posee la empresa. Se pone énfasis en desarrollar activos valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles, como el conocimiento, la tecnología o la cultura organizacional. Este enfoque subraya la innovación y la capacidad de adaptación como factores esenciales para sostener una ventaja competitiva.

Por otro lado, la **escuela del aprendizaje**, impulsada por Peter Senge, resalta el papel del aprendizaje organizacional en el desarrollo estratégico. En *The Fifth Discipline* (2006), Senge en 1990 propone que las empresas deben promover una cultura de aprendizaje continuo, donde todos los miembros contribuyan activamente a identificar oportunidades y resolver problemas estratégicos. Bajo esta óptica, el éxito se basa en la construcción de una visión compartida y en la integración del conocimiento colectivo dentro de la organización.

Finalmente, la **escuela de la configuración**, propuesta por Mintzberg y Waters, argumenta que las organizaciones atraviesan diferentes etapas, cada una con características estratégicas particulares. Esta escuela considera que no existe un único modelo estratégico válido para todas las situaciones. En contextos de estabilidad, puede aplicarse una planificación estructurada; sin embargo, en escenarios de cambio o incertidumbre, se requieren enfoques más flexibles y adaptativos.

En conjunto, estas escuelas han enriquecido el campo de la planeación estratégica al aportar distintas miradas sobre cómo desarrollar y aplicar estrategias efectivas. Mientras que algunos enfoques priorizan la formalidad y el análisis racional, otros subrayan la importancia de la adaptabilidad, el aprendizaje y la innovación. Actualmente, muchas empresas integran elementos de diversas escuelas para construir estrategias más completas y acordes a los desafíos de un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Autores y Teorías Relevantes en la Planeación Estratégica

El desarrollo de la planeación estratégica ha sido moldeado por

diversos autores que han propuesto teorías fundamentales para entender cómo las organizaciones pueden diseñar e implementar estrategias eficaces. Cada uno ha contribuido con conceptos clave que han enriquecido esta disciplina y orientado su evolución. A continuación, se presentan los principales pensadores y sus aportes más representativos.

Igor Ansoff y la Estrategia Corporativa

Igor Ansoff es reconocido como uno de los pioneros en establecer un enfoque sistemático para la formulación estratégica. En su obra *The New Corporate Strategy* (1988), propuso un modelo estructurado que permitió a las empresas analizar sus posibilidades de crecimiento. Entre sus principales aportaciones se encuentra la Matriz de Crecimiento Producto-Mercado, la cual contempla cuatro estrategias:

- Penetración de mercado: Incrementar la cuota de mercado con los productos existentes.
- Desarrollo de producto: Introducir nuevos productos en los mercados actuales.
- Desarrollo de mercado: Explorar nuevos mercados con productos ya existentes.
- Diversificación: Ingresar en nuevos mercados con productos nuevos.

Ansoff destacó la necesidad de alinear las capacidades internas de la organización con las oportunidades externas, haciendo énfasis en que la planeación debe ser un proceso riguroso y estructurado.

Alfred Chandler y la Relación Estrategia-Estructura

En su influyente obra *Strategy and Structure* (2023), Alfred Chandler en

1962 planteó la famosa premisa de que “la estructura sigue a la estrategia”. A través del análisis de grandes corporaciones como General Motors y DuPont, evidenció que las empresas más exitosas eran aquellas que adaptaban su estructura organizativa tras definir su estrategia. Chandler subrayó que, a medida que las empresas crecían y se diversificaban, requerían estructuras más complejas, como la estructura divisional, para gestionar eficazmente distintas líneas de negocio. Su trabajo sentó las bases para comprender la importancia de alinear estrategia y estructura dentro de la gestión empresarial.

Michael Porter y la Ventaja Competitiva

Michael Porter es uno de los referentes más influyentes en el campo estratégico. En su obra *Competitive Strategy* (2012), desarrolló el modelo de las Cinco Fuerzas en 1980, que permite analizar la dinámica competitiva de una industria mediante cinco elementos:

- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- La rivalidad entre empresas existentes.

Además, Porter identificó tres estrategias genéricas para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Posteriormente, en *Competitive Advantage* (2004), introdujo el concepto de cadena de valor en 1985, destacando que cada actividad de la empresa puede contribuir a generar valor y consolidar una ventaja competitiva sostenible.

Henry Mintzberg y la Estrategia Emergente

Contraponiéndose a los modelos tradicionales de planeación formal, Henry Mintzberg propuso una visión más flexible del proceso estratégico. En *The Rise and Fall of Strategic Planning* (2000), criticó los enfoques rígidos por estar desconectados de la realidad operativa. En 1994 introdujo el concepto de estrategia emergente, señalando que, en muchas organizaciones, la estrategia no es siempre el resultado de una planificación deliberada, sino que surge del aprendizaje continuo y la adaptación al entorno.

Mintzberg también clasificó las teorías estratégicas en diez escuelas de pensamiento, agrupadas en tres categorías:

- Escuelas prescriptivas: Diseño, planeación y posicionamiento.
- Escuelas descriptivas: Emprendedora, cognitiva, del aprendizaje, del poder, cultural y ambiental.
- Escuela de la configuración: Centrada en los ciclos de transformación organizacional.

Su enfoque ha influido ampliamente en la gestión contemporánea, resaltando la importancia de la flexibilidad y el aprendizaje en contextos cambiantes.

Jay Barney y la Visión Basada en los Recursos

Durante la década de 1990, Jay Barney revolucionó el pensamiento estratégico con su teoría basada en los recursos. En su artículo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991), sostuvo que la verdadera fuente de ventaja competitiva radica en los recursos internos de la empresa que cumplan con las características VRIN (Valiosos, Raros, Inimitables y No

sustituibles).

Este enfoque, conocido como Resource-Based View (RBV), plantea que las organizaciones deben centrarse en identificar, desarrollar y proteger aquellos activos intangibles como el conocimiento, el capital humano, la tecnología o la cultura organizacional, ya que estos son los que permiten diferenciarse de la competencia y sostener el éxito a largo plazo.

Peter Drucker y la Gestión por Objetivos

Considerado el padre de la administración moderna, Peter Drucker abordó la planeación estratégica desde una perspectiva práctica y centrada en la acción en 1954. En *The Practice of Management* (2017), enfatizó la importancia de establecer objetivos claros y de adaptar la organización a los cambios del entorno.

Drucker introdujo el concepto de gestión por objetivos (MBO), mediante el cual las organizaciones deben definir metas medibles y evaluar su desempeño de forma constante. Además, subrayó el papel de la innovación y el conocimiento como factores fundamentales para el desarrollo de estrategias eficaces y sostenibles.

Gary Hamel y C.K. Prahalad: Competencias Esenciales

En la década de 1990, Gary Hamel y C.K. Prahalad desarrollaron la teoría de las competencias esenciales (core competencies), argumentando que la ventaja competitiva de una empresa radica en su capacidad de desarrollar habilidades clave que le permitan diferenciarse en el mercado. En su libro *Competing for the Future* (1994), estos autores explican que las

empresas deben identificar y fortalecer sus competencias centrales, aquellas que son difíciles de imitar y que generan valor para el cliente. Según su enfoque, las organizaciones deben enfocarse en la innovación y en la construcción de capacidades organizacionales que les permitan anticiparse a los cambios del mercado.

Richard Rumelt y la Buena Estrategia

En su obra *Good Strategy, Bad Strategy* (2011), Richard Rumelt plantea que muchas empresas fracasan estratégicamente por no identificar con claridad los problemas fundamentales que enfrentan y por confundir la formulación de objetivos con la definición de una estrategia real. Rumelt propone que una buena estrategia debe contener tres elementos clave:

- Un diagnóstico preciso del problema central.
- Principios rectores que orienten la solución.
- Acciones coherentes que articulen la ejecución de la estrategia.

Su enfoque destaca la importancia de la claridad conceptual y de la coherencia en la implementación para lograr una estrategia efectiva.

Evolución Reciente y Tendencias Actuales

Durante los últimos cinco años, la planeación estratégica ha experimentado una transformación significativa, impulsada por la rápida evolución tecnológica, la volatilidad de los mercados y acontecimientos de escala global. Uno de los principales catalizadores de este cambio ha sido la digitalización, que ha dotado a las organizaciones de herramientas para acceder y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real. Esta capacidad analítica ha mejorado la precisión en la toma de decisiones y ha permitido una mayor agilidad en la formulación de estrategias.

La creciente interdependencia entre economías, producto de la globalización, ha ampliado el espectro de factores que las empresas deben considerar en sus procesos estratégicos, incluyendo variables internacionales, geopolíticas y regulatorias. Un ejemplo paradigmático de estos cambios fue la pandemia por COVID-19, que evidenció la vulnerabilidad de los modelos tradicionales de planeación. Las empresas se vieron obligadas a reaccionar rápidamente frente a interrupciones en las cadenas de suministro, alteraciones en la demanda del mercado y nuevas dinámicas laborales. Este contexto resaltó la necesidad de integrar elementos de flexibilidad, contingencia y resiliencia dentro de la planificación estratégica.

Enfoques Contemporáneos en la Planeación Estratégica

En la actualidad, se ha consolidado una tendencia hacia enfoques estratégicos más ágiles, flexibles y colaborativos. Las metodologías ágiles, originadas en el ámbito del desarrollo de software, han sido adoptadas en el campo estratégico como una forma de responder eficazmente a la incertidumbre y a los cambios constantes del entorno. Estos métodos priorizan ciclos de planeación más breves, procesos iterativos, retroalimentación continua y una coordinación efectiva entre equipos diversos.

Asimismo, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han cobrado una relevancia creciente en la formulación estratégica. Las organizaciones comprenden que su viabilidad a largo plazo está estrechamente relacionada con su impacto en el entorno natural y social. En consecuencia, se ha incrementado la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) dentro de las estrategias corporativas, lo que refleja un compromiso con la ética, la

transparencia y el desarrollo sostenible.

Desafíos y Consideraciones Futuras

Ante un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, la planeación estratégica enfrenta retos importantes, entre los que destacan la incertidumbre económica global, el avance acelerado de tecnologías disruptivas y la evolución constante de las expectativas de los consumidores.

Para hacer frente a estos desafíos, las organizaciones deberán fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. La capacidad para anticipar tendencias emergentes, interpretar señales del entorno y ajustar sus estrategias de forma proactiva será determinante para mantener la competitividad y lograr un crecimiento sostenido.

2.7.2 Definiciones de la Planeación Estratégica

- Michael Porter (1996): La planeación estratégica, se entiende como la creación de una posición única y valiosa mediante la selección de un conjunto de actividades diferentes a las de los competidores, lo cual permite establecer ventajas competitivas sostenibles al realizar elecciones deliberadas sobre qué actividades realizar y cómo realizarlas, más allá de la simple eficacia operativa.
- Henry Mintzberg (2000): La planeación estratégica es una forma formalizada de estructurar decisiones con el objetivo de producir resultados articulados (planes), pero que en la práctica suele distanciarse del verdadero proceso de crear estrategias, el cual combina síntesis,

intuición y aprendizaje emergente más que análisis rígido.

- Robert Kaplan y David Norton (2008): La planeación estratégica es un sistema de gestión formal e integrado que vincula la formulación de la estrategia con su ejecución operativa para crear un valor superior, mediante un proceso estructurado que desarrolla una estrategia clara, traduce esa estrategia en iniciativas y objetivos medibles, alinea la organización y sus recursos con dicha estrategia, planifica las operaciones necesarias, monitorea el desempeño y adapta las acciones para asegurar la obtención de resultados competitivos sostenibles.
- Gary Hamel (1994): La planeación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones imaginar futuros posibles, articular visiones amplias y desarrollar capacidades disruptivas que les permitan competir exitosamente en entornos de cambio acelerado, enfocándose en la innovación estratégica y en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, en lugar de limitarse a reaccionar a condiciones actuales del mercado.
- Richard Rumelt (2022): La planeación estratégica es el proceso de identificar y concentrarse en el “nudo crítico” de un desafío organizacional, es decir, el punto fundamental que determina el éxito o fracaso, y diseñar acciones coherentes y focalizadas que permitan superar ese obstáculo esencial y generar una ventaja competitiva sostenible.
- Cynthia Montgomery (2012): La planeación estratégica es el proceso por el cual un líder conceptualiza y desarrolla la dirección fundamental de su

organización, articulando una visión clara que conecta la identidad de la empresa con las decisiones que le permiten generar valor a largo plazo, enfocándose en comprender qué negocio se está en realidad y qué debe hacerse para asegurar su relevancia competitiva futura.

- Idalberto Chiavenato (2017): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su misión, visión y objetivos a largo plazo, analiza sistemáticamente su entorno interno y externo, formula estrategias coherentes con sus capacidades y recursos, y establece los medios y acciones necesarias para alcanzar dichas metas, con el propósito de asegurar su supervivencia y éxito competitivo.
- Igor Ansoff (1990): La planeación estratégica es el proceso sistemático a través del cual una organización establece sus objetivos a largo plazo, determina las áreas de decisión críticas y desarrolla acciones coherentes para vincular los recursos actuales con oportunidades futuras, con el fin de enfrentar la incertidumbre del entorno y asegurar un crecimiento sostenido.
- John Bryson (2024): La planeación estratégica es un proceso deliberado y sistemático para identificar las metas y prioridades de una organización, diseñar enfoques apropiados para alcanzarlas, movilizar los recursos necesarios y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, con el propósito de fortalecer la capacidad institucional, responder efectivamente a las expectativas de los públicos interesados y sostener logros organizacionales a largo plazo.

- Fred R. David (2020): La planeación estratégica es el proceso gerencial mediante el cual una organización define su dirección a largo plazo, establece objetivos y metas estratégicas, desarrolla estrategias integradas para alcanzar esas metas, asigna recursos necesarios y evalúa resultados para mantener o alcanzar una ventaja competitiva sostenible en un entorno dinámico.
- Peter Drucker (2007): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización define qué es su negocio, cuál debería ser y qué debe hacer hoy para estar preparada para el futuro, identificando oportunidades, asignando recursos a prioridades clave y tomando decisiones sistemáticas que aseguren resultados sostenibles en el largo plazo.
- George A. Steiner (2014): La planeación estratégica es un proceso sistemático, continuo y organizado por medio del cual la alta dirección determina los objetivos globales de la organización, establece las políticas y planes necesarios para alcanzar esos objetivos, alinea los recursos disponibles y evalúa los resultados, con el propósito de asegurar un curso de acción claro, coherente y oportuno frente a cambios del entorno.
- Donald C. Hambrick y James W. Fredrickson (2001): La planeación estratégica es el proceso de definir de manera clara y coherente los elementos fundamentales que constituyen una estrategia: arenas, vehículos, diferenciadores, etapas y lógica económica, con el fin de articular cómo y dónde competirá la organización, cómo obtendrá ventaja y cómo generará rendimientos superiores sostenibles.

- Jay B. Barney (2018): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa analiza sus recursos y capacidades internas, así como las condiciones de su entorno competitivo, para formular e implementar estrategias que le permitan crear y sostener una ventaja competitiva, especialmente a través de recursos valiosos, raros, inimitables y organizacionalmente explotables.
- Rita Gunther McGrath (2013): La planeación estratégica es un proceso dinámico y continuo mediante el cual la organización identifica, explota y renueva oportunidades competitivas transitorias, adaptando rápidamente sus decisiones, recursos y modelos de negocio a medida que cambian las condiciones del entorno, en lugar de basarse en ventajas competitivas permanentes.
- Edwin Octavio Ciro (2021): La planeación estratégica es un proceso que comprende la formulación, ejecución y evaluación de acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales, el cual implica priorizar problemas, definir y valorar alternativas de solución, asignar responsabilidades y recursos, y realizar un seguimiento continuo para verificar el cumplimiento de las metas establecidas.
- Philip Kotler (2021): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la organización define su propósito y dirección en un entorno digital y tecnológico, integrando datos, innovación y tecnologías avanzadas para diseñar propuestas de valor centradas en el ser humano y generar crecimiento sostenible, alineando sus objetivos de negocio con las nuevas dinámicas del mercado y el comportamiento del consumidor.

- Keith W. Glaister y Julian R. Falshaw (1999): La planeación estratégica es un proceso formalizado y sistemático mediante el cual la organización establece sus objetivos a largo plazo, analiza su entorno interno y externo, formula estrategias coherentes y asigna recursos para implementar dichas estrategias, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y fortalecer su posición competitiva.
- Stephen P. Robbins (2020): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los gerentes establecen los objetivos generales de la organización y desarrollan planes integrales para alcanzarlos, considerando el entorno externo, los recursos internos y las acciones necesarias para asegurar una posición competitiva sostenible en el largo plazo.
- Kenneth R. Andrews (2009): La planeación estratégica es el proceso mediante el cual la alta dirección define el patrón de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de la organización, establece las principales políticas y planes para lograrlos, y define el tipo de negocio en el que la empresa participa o desea participar, así como la clase de organización económica y humana que pretende ser.

2.7.3 Propósitos y Beneficios de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica persigue varios propósitos fundamentales dentro de las organizaciones. En primer lugar, permite establecer una dirección clara que orienta a la empresa hacia el logro de sus metas a largo plazo. Asimismo, proporciona un marco de referencia estructurado que facilita una toma de decisiones más informada y coherente con los objetivos

estratégicos.

Otro propósito esencial es la optimización en la asignación de recursos, buscando su utilización eficiente y eficaz para maximizar los resultados. Del mismo modo, contribuye a que la organización esté mejor preparada para anticipar y gestionar el cambio, permitiéndole responder con agilidad ante las dinámicas del entorno.

Entre los principales beneficios que se derivan de la planeación estratégica se encuentran:

- Una mayor cohesión organizacional, ya que alinear a todos los miembros hacia metas comunes fortalece la unidad y el compromiso institucional.
- Una mejora en el desempeño organizacional, producto de contar con objetivos claros y estrategias bien definidas que guían la ejecución de acciones.
- La obtención de una ventaja competitiva sostenible, al anticiparse a los cambios del entorno y adaptarse con rapidez, lo cual fortalece la posición de la empresa en el mercado.

2.7.4 Importancia de la Planeación Estratégica

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la competencia global y la rápida transformación tecnológica, la planeación estratégica se convierte en un instrumento indispensable para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. En este contexto, la planificación permite una adaptación efectiva al cambio, al ofrecer herramientas para anticipar tendencias, identificar amenazas y responder de manera proactiva.

Igualmente, promueve la sostenibilidad a largo plazo, ya que contribuye a detectar oportunidades estratégicas que aseguren la continuidad del negocio. Otro aspecto clave es la alineación de esfuerzos organizacionales, garantizando que todas las áreas y niveles de la empresa trabajen de forma coordinada y orientada hacia objetivos comunes.

2.7.5 Etapas de la Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica está compuesto por diversas etapas que se desarrollan de forma secuencial e interrelacionada:

- **Análisis del entorno:** Consiste en la evaluación de factores tanto internos como externos que pueden influir en el desempeño organizacional. Incluye el diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- **Definición de la misión y visión:** Se establece la razón de ser de la organización (misión) y la imagen deseada del futuro (visión), elementos que proporcionan dirección y sentido estratégico.
- **Establecimiento de objetivos:** Se plantean metas claras, específicas y alineadas con los principios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido).
- **Formulación de estrategias:** Se diseñan los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, considerando los recursos disponibles y el entorno competitivo.
- **Implementación:** Implica poner en marcha las estrategias mediante la asignación de recursos, la organización del trabajo y la coordinación de actividades.
- **Evaluación y control:** Consiste en el monitoreo continuo de los resultados obtenidos y la realización de ajustes estratégicos cuando sea necesario,

con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2.7.6 ¿Por qué Planificar?

La planificación estratégica representa una función clave en la gestión empresarial por diversas razones. En primer lugar, proporciona una orientación clara, ayudando a la organización a concentrarse en sus prioridades y evitar desviaciones del rumbo trazado. Además, facilita la toma de decisiones, al ofrecer un marco estructurado para analizar alternativas y seleccionar aquellas que estén mejor alineadas con los objetivos corporativos.

Desde una perspectiva operativa, la planificación mejora la eficiencia organizacional, ya que permite utilizar los recursos de manera óptima y evita la duplicación de esfuerzos. Finalmente, reduce el grado de incertidumbre, al preparar a la empresa para enfrentar distintos escenarios y mitigar los riesgos potenciales del entorno.

2.7.7 Tipos de Planeación

La planeación es una función esencial dentro de cualquier organización, ya que permite anticipar cambios, establecer objetivos y diseñar estrategias para alcanzar las metas propuestas. En términos generales, la planeación estratégica se puede clasificar en diversos tipos según su alcance, horizonte temporal y nivel jerárquico en la organización. Dentro de la literatura académica, se han identificado distintos enfoques de planeación que ayudan a las empresas a organizar sus recursos y definir el rumbo de sus acciones.

A lo largo del tiempo, autores como Mintzberg (2000), Porter (2012) y Ansoff (1988) han propuesto diferentes clasificaciones de la planeación dentro del ámbito organizacional. En términos generales, la planeación empresarial se divide en planeación estratégica, táctica y operativa, aunque existen otras clasificaciones más especializadas según el contexto y la aplicación específica.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el nivel más alto de la planeación dentro de una organización y se enfoca en el largo plazo. Su propósito es definir la visión, misión y objetivos generales de la empresa, tomando en cuenta tanto el entorno interno como el externo.

Según Ansoff (1988), la planeación estratégica implica el análisis de los factores que pueden afectar el desempeño de la organización en un período prolongado, generalmente superior a los cinco años. Su característica principal es que establece una dirección general para la empresa, permitiendo a la alta dirección definir el posicionamiento en el mercado y los planes de expansión o diversificación.

Michael Porter (2012) enfatiza que la planeación estratégica es crucial para lograr una ventaja competitiva sostenible. Dentro de este enfoque, las empresas pueden optar por estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un segmento específico del mercado.

Otra perspectiva relevante es la de Mintzberg (2000), quien distingue entre estrategias deliberadas (aquellas que son planeadas formalmente) y estrategias emergentes (aquellas que surgen como resultado de la adaptación a las condiciones del entorno). Este enfoque ha sido clave para entender que la planeación estratégica no siempre sigue un curso rígido, sino que puede evolucionar con el tiempo. La planeación estratégica suele incluir herramientas como:

- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004).
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2012).
- Balanced Scorecard para la medición de desempeño.

Planeación Táctica

La planeación táctica se sitúa en un nivel intermedio dentro de la organización y se centra en el mediano plazo. Su función principal es traducir las estrategias generales en planes más específicos que pueden ser implementados por distintas áreas o departamentos de la empresa. Autores como Chandler (2023) han señalado que la planeación táctica es fundamental para garantizar que la estrategia definida en el nivel superior pueda ser ejecutada de manera efectiva. Para ello, los directivos intermedios deben coordinar recursos, definir responsables y establecer plazos de cumplimiento.

Un aspecto clave de la planeación táctica es su flexibilidad, ya que, a diferencia de la planeación estratégica, que tiene un horizonte a largo plazo,

la planeación táctica puede ajustarse conforme cambian las condiciones del entorno. Algunos ejemplos de planeación táctica incluyen:

- Planes de marketing que especifican estrategias de producto, precio, promoción y distribución.
- Planes financieros que establecen presupuestos, inversiones y fuentes de financiamiento.
- Planes de producción que determinan los volúmenes de fabricación y la gestión de inventarios.

En la teoría organizacional, autores como Drucker (2017) han destacado que la planeación táctica es el puente entre la visión estratégica y la ejecución operativa, por lo que debe estar alineada con los objetivos generales de la empresa.

Planeación Operativa

La planeación operativa es el nivel más detallado de la planeación y se centra en el corto plazo. Su objetivo principal es garantizar la ejecución eficiente de las actividades diarias dentro de una organización. Según Rumelt (2011), la planeación operativa se enfoca en establecer tareas específicas, asignar responsabilidades y definir indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de los procesos.

A diferencia de la planeación estratégica, que se enfoca en "qué hacer", y de la planeación táctica, que se enfoca en "cómo hacerlo", la planeación operativa responde a la pregunta "¿quién lo hace y cuándo?".

Ejemplos de planeación operativa incluyen:

- Programación de turnos de trabajo y horarios de producción.
- Gestión de inventarios y logística de distribución.
- Planes de mantenimiento y control de calidad.

Kaplan y Norton (2004) han resaltado que la planeación operativa debe estar alineada con los objetivos estratégicos para asegurar la coherencia en la ejecución de las actividades diarias. Además, el uso de herramientas como el Balanced Scorecard permite monitorear el desempeño y realizar ajustes cuando sea necesario.

Otras Clasificaciones de la Planeación

Además de la tradicional división entre planeación estratégica, táctica y operativa, diversos autores han propuesto clasificaciones adicionales según el contexto en el que se aplique la planeación. Algunas de estas clasificaciones incluyen:

Planeación Financiera

Enfocada en la asignación eficiente de los recursos financieros de una organización. Según Brigham y Ehrhardt (2019), este tipo de planeación busca garantizar la estabilidad financiera de la empresa y maximizar el valor para los accionistas.

Planeación de Recursos Humanos

Mintzberg (2022) destaca la importancia de la planeación del talento humano dentro de las organizaciones. Este tipo de planeación se centra en

la gestión del personal, incluyendo la contratación, capacitación y desarrollo de los empleados.

Planeación de Contingencia

Grant (2024) menciona que la planeación de contingencia es crucial para la gestión de riesgos dentro de una empresa. Su propósito es prever posibles crisis y diseñar planes de respuesta ante eventos inesperados como crisis económicas, desastres naturales o cambios regulatorios.

Planeación de Innovación

Hamel y Prahalad (1994) enfatizan que la planeación estratégica debe incluir iniciativas de innovación que permitan a las empresas mantenerse competitivas en mercados dinámicos. Este tipo de planeación se enfoca en la adopción de nuevas tecnologías, desarrollo de productos y mejora continua.

2.7.8 Clasificación de Estrategias

La formulación de estrategias es un aspecto fundamental en la planeación estratégica, ya que permite a las organizaciones definir el rumbo que seguirán para alcanzar sus objetivos. La estrategia, en términos generales, se puede entender como un conjunto de acciones diseñadas para obtener una ventaja competitiva en un entorno dinámico y cambiante (Mintzberg, 2022).

A lo largo del tiempo, diversos académicos y teóricos han desarrollado

diferentes clasificaciones de estrategias, dependiendo del nivel organizacional en el que se apliquen, los enfoques utilizados y los objetivos específicos de la empresa. Las estrategias pueden clasificarse de diversas formas según la perspectiva adoptada. Existen clasificaciones basadas en su nivel dentro de la organización, su orientación competitiva y su alcance temporal. A continuación, se presentan las clasificaciones más relevantes en la literatura académica.

Clasificación según el Nivel Organizacional

Las estrategias pueden dividirse en tres niveles dentro de la empresa:

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es el nivel más alto de la estrategia dentro de una organización y define la dirección general de la empresa en términos de crecimiento, diversificación y asignación de recursos. Según Chandler (2023), la estrategia corporativa responde a la pregunta fundamental: ¿En qué negocio debe estar la empresa?

Dentro de este nivel, las empresas pueden optar por estrategias de crecimiento, estabilidad o reducción:

- Crecimiento: Expansión de operaciones mediante fusiones, adquisiciones o el desarrollo de nuevos mercados.
- Estabilidad: Mantener la posición actual sin grandes cambios, ideal en entornos de baja incertidumbre.
- Reducción: Reestructuración, venta de activos o desinversión en unidades no rentables.

Michael Porter (2008) argumenta que una estrategia corporativa

efectiva debe alinear los objetivos de la empresa con las condiciones del entorno, maximizando la creación de valor para los accionistas.

Estrategia de Negocio

También conocida como estrategia competitiva, este nivel estratégico se centra en cómo una unidad de negocio compite dentro de su sector. Aquí se aplican las estrategias de Porter (2012):

- Liderazgo en costos: Buscar ser el productor de menor costo en la industria para ofrecer precios competitivos.
- Diferenciación: Crear productos o servicios únicos que sean percibidos como superiores en el mercado.
- Estrategia de enfoque o nicho: Especializarse en un segmento de mercado específico y atenderlo de manera más efectiva que la competencia.

Este nivel responde a la pregunta: ¿Cómo competimos en el mercado?

Estrategia Funcional

Este nivel se enfoca en el diseño de estrategias dentro de áreas específicas de la organización, como marketing, finanzas, recursos humanos o producción. Según Kaplan y Norton (2004), la estrategia funcional debe estar alineada con la estrategia de negocio para garantizar la efectividad operativa. Ejemplos de estrategias funcionales incluyen:

- Estrategia de marketing: Definir cómo posicionar el producto en el mercado.
- Estrategia financiera: Optimización del uso de recursos financieros.

- Estrategia de recursos humanos: Desarrollo y retención de talento.

Clasificación según la Orientación Competitiva

Otra forma de clasificar las estrategias es con base en cómo la empresa enfrenta la competencia. Existen tres enfoques principales:

Estrategias Competitivas de Porter

Michael Porter (2012) propuso un modelo ampliamente aceptado que establece que las empresas pueden seguir tres estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva:

- Liderazgo en costos: Reducir costos de producción y operación para ofrecer precios más bajos que la competencia.
- Diferenciación: Crear un producto o servicio único que justifique un precio superior.
- Enfoque en un segmento: Atender un nicho de mercado específico, ya sea mediante costos bajos o diferenciación.

Según Porter, el error estratégico más común es quedar atrapado en el medio, es decir, no definir con claridad cuál de estas estrategias seguir.

Estrategia del Océano Azul

Chan Kim y Mauborgne (2015) propusieron la estrategia del Océano Azul en 2005, la cual sugiere que las empresas deben crear mercados nuevos en lugar de competir en mercados saturados ("océanos rojos"). Este enfoque busca la innovación de valor, combinando diferenciación y reducción de costos.

Estrategia Basada en los Recursos

Jay Barney (1991) introdujo la teoría de los recursos y capacidades, donde la ventaja competitiva proviene de los recursos internos de la empresa que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN).

Clasificación según el Alcance Temporal

Las estrategias también pueden clasificarse según su horizonte de tiempo:

Estrategias a Largo Plazo

Enfocadas en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a través del tiempo. Generalmente, las estrategias corporativas y de negocio pertenecen a esta categoría.

Estrategias a Mediano Plazo

Tienen una duración de entre uno y cinco años e incluyen estrategias de expansión, diversificación y reestructuración organizacional.

Estrategias a Corto Plazo

Están orientadas a resolver problemas inmediatos y optimizar operaciones. Ejemplo: campañas de marketing, reducción de costos operativos en un trimestre.

Otras Clasificaciones de Estrategias

Además de las clasificaciones anteriores, existen otras categorías de estrategias que pueden ser aplicadas según el contexto de la empresa:

Estrategia de Innovación

Hamel y Prahalad (1994) sostienen que la innovación debe ser el centro de la estrategia empresarial en industrias tecnológicas y de rápido cambio. Empresas como Tesla y SpaceX han basado su éxito en estrategias de innovación disruptiva.

Estrategia de Expansión Internacional

Johanson y Vahlne (1977) propusieron el modelo de internacionalización, que describe cómo las empresas ingresan gradualmente a mercados internacionales, comenzando con exportaciones y luego estableciendo operaciones locales.

Estrategia de Sostenibilidad

Según Elkington (1999), las empresas deben integrar estrategias que equilibren el beneficio económico con el impacto ambiental y social, siguiendo el modelo de Triple Resultado (People, Planet, Profit).

2.7.9 Fases del Proceso Estratégico

El proceso estratégico se estructura en una serie de fases interdependientes que permiten a la organización orientar sus acciones hacia el logro de sus objetivos. Estas fases se desarrollan de la siguiente manera:

- **Análisis estratégico:** Consiste en examinar de manera integral el entorno interno y externo de la organización, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este diagnóstico proporciona la base para una toma de decisiones fundamentada y alineada con la realidad del contexto.
- **Formulación de estrategias:** A partir del análisis previo, se diseñan planes estratégicos que definen el curso de acción más adecuado para alcanzar los objetivos institucionales. Esta etapa implica la elección de alternativas que generen ventajas competitivas y sostenibilidad en el tiempo.

- Implementación de estrategias: En esta fase se lleva a cabo la ejecución de los planes formulados, lo cual implica la asignación eficiente de recursos, la movilización del capital humano y la coordinación de actividades en todos los niveles organizacionales.
- Evaluación y control: Finalmente, se realiza un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos establecidos. Este proceso de monitoreo permite introducir ajustes correctivos cuando sea necesario, garantizando la efectividad y pertinencia de las estrategias aplicadas.

El cumplimiento de estas fases asegura que la organización mantenga una orientación estratégica coherente, adaptable a los cambios del entorno y orientada al logro de resultados sostenibles.

2.7.10 Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias es una de las fases más críticas dentro del proceso de planeación estratégica. Consiste en diseñar y estructurar las acciones que permitirán a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo, adaptándose a las condiciones del entorno y a sus propias capacidades internas. Este proceso implica un análisis profundo del contexto en el que opera la empresa, la identificación de oportunidades y amenazas, así como el establecimiento de un plan de acción coherente con su misión y visión.

Autores como Chandler (2023), Ansoff (1988), Mintzberg (2022) y Porter (2012) han abordado la formulación de estrategias desde distintas

perspectivas, aportando modelos y enfoques que han sido fundamentales en la gestión empresarial moderna. La formulación estratégica no solo implica la selección de una estrategia competitiva, sino también la alineación de los recursos organizacionales para su implementación efectiva.

Proceso de Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias generalmente sigue un proceso estructurado que incluye varias etapas:

Análisis del Entorno Externo e Interno

Antes de formular una estrategia, es esencial comprender el contexto en el que opera la empresa. Para ello, se pueden utilizar herramientas como:

- Análisis PESTEL: Evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.
- Análisis FODA: Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis externo permite detectar oportunidades y amenazas en el mercado, mientras que el análisis interno ayuda a conocer las capacidades y recursos de la organización.

Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (criterio SMART). Ejemplos de objetivos estratégicos incluyen:

- Incrementar la cuota de mercado en un 15% en los próximos tres años.
- Expandirse a tres nuevos mercados internacionales en cinco años.
- Reducir costos operativos en un 10% mediante la optimización de

procesos.

Desarrollo de Alternativas Estratégicas

Una vez definidos los objetivos, se deben generar diferentes opciones estratégicas para alcanzarlos. Estas alternativas pueden incluir crecimiento, innovación, reestructuración o internacionalización.

Evaluación y Selección de la Estrategia

Para elegir la mejor estrategia, se pueden utilizar metodologías como el método de ponderación de criterios, donde se comparan las opciones según factores como rentabilidad, riesgo y viabilidad.

Diseño del Plan Estratégico

La estrategia seleccionada debe traducirse en un plan estratégico detallado, que incluya acciones específicas, responsables, recursos y plazos de ejecución.

Factores Clave para una Formulación de Estrategias Efectiva

Para que la formulación de estrategias sea exitosa, se deben considerar los siguientes factores:

- Alineación con la visión y misión: La estrategia debe estar en sintonía con los valores y propósito de la organización.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Debe permitir ajustes ante cambios en el entorno.
- Participación de todos los niveles de la organización: Incluir a distintos actores garantiza una mejor ejecución.
- Uso de tecnología y datos: La inteligencia de mercado y el análisis de datos mejoran la toma de decisiones.

2.7.11 Ejecución e Implementación de Estrategias

La ejecución e implementación de estrategias es la fase en la que las decisiones formuladas durante el proceso de planeación estratégica se convierten en acciones concretas dentro de la organización. De acuerdo con David (2020), este proceso es fundamental, ya que la calidad de la estrategia formulada no garantiza el éxito si su ejecución no se realiza de manera efectiva. La implementación estratégica implica la asignación de recursos, la coordinación de actividades y la adaptación a posibles cambios en el entorno.

Diversos autores han analizado esta etapa dentro de la administración estratégica. Mintzberg (2022) sostiene que la estrategia no solo debe ser formulada de manera estructurada, sino que su implementación debe permitir la flexibilidad y el ajuste continuo. Kaplan y Norton (2008), por su parte, enfatizan la importancia del uso de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard para monitorear el desempeño y realizar ajustes en tiempo real.

El éxito de la implementación de una estrategia radica en la capacidad de la organización para traducir la visión estratégica en acciones operativas claras, alineadas con los objetivos organizacionales y respaldadas por una cultura organizativa que facilite su adopción.

Concepto e Importancia de la Ejecución Estratégica

La ejecución estratégica se refiere al conjunto de procesos, acciones y

decisiones que permiten llevar a cabo los planes estratégicos dentro de una empresa (Hrebiniak, 2006). Mientras que la formulación de estrategias se enfoca en el qué hacer, la implementación responde al cómo hacerlo.

Según Kaplan y Norton (2008), más del 60% de las estrategias fracasan no por errores en su formulación, sino por deficiencias en su implementación. Esto ocurre debido a factores como falta de alineación organizacional, resistencia al cambio, deficiencias en la comunicación y ausencia de métricas de seguimiento. La implementación de estrategias es crucial porque:

- Permite convertir la visión de la empresa en resultados tangibles.
- Mejora la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos organizacionales.
- Facilita la adaptación a cambios en el entorno.
- Asegura la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Elementos Claves en la Implementación de Estrategias

Para que una estrategia sea ejecutada con éxito, es necesario contar con ciertos elementos fundamentales, entre los que destacan:

Alineación Organizacional

Las estrategias deben integrarse con las estructuras organizativas existentes. Para ello, es necesario asegurar que todas las áreas funcionales de la empresa (finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos) estén alineadas con los objetivos estratégicos definidos (Chandler, 2023).

Liderazgo y Compromiso de la Alta Dirección

El liderazgo es un factor determinante en la implementación de estrategias. Según Kotter (2012), los líderes deben actuar como impulsores del cambio, motivando a los equipos y eliminando barreras organizacionales que dificulten la ejecución.

Gestión del Cambio Organizacional

Las estrategias a menudo requieren ajustes en la estructura, procesos y cultura organizacional. Lewin (1975) desarrolló el modelo de gestión del cambio, que se basa en tres etapas:

- Descongelamiento: Crear conciencia sobre la necesidad de cambio.
- Movimiento: Implementar nuevas prácticas y procesos.
- Reforzamiento: Consolidar el cambio para que se vuelva parte de la cultura organizacional.

Asignación de Recursos

Los recursos financieros, humanos y tecnológicos deben asignarse de manera óptima para garantizar la correcta ejecución de la estrategia (Barney, 1991). Una inadecuada distribución de recursos puede hacer que una estrategia bien formulada falle en su implementación.

Sistemas de Monitoreo y Evaluación

El seguimiento y control del avance estratégico es clave para identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos. Kaplan y Norton (2008) recomiendan el uso del Balanced Scorecard, una herramienta que permite

medir el desempeño en cuatro dimensiones clave:

- Perspectiva financiera: Evaluación del impacto económico de la estrategia.
- Perspectiva del cliente: Medición de la satisfacción y fidelidad del consumidor.
- Procesos internos: Optimización de la eficiencia operativa.
- Aprendizaje y crecimiento: Desarrollo de competencias organizacionales.

Fases de la Implementación Estratégica

La ejecución de estrategias puede dividirse en diversas fases interconectadas, que permiten garantizar la correcta aplicación de las decisiones estratégicas formuladas:

Definición de Objetivos y Plan de Acción

En esta etapa, se desglosan los objetivos estratégicos en metas específicas, detallando actividades, responsables y plazos de cumplimiento (Grant, 2024). Se utilizan herramientas como la matriz de responsabilidades (RACI) para definir quién ejecuta, aprueba, consulta o informa sobre cada acción.

Comunicación y Compromiso Organizacional

Kotter (2012) enfatiza que una comunicación efectiva es esencial para que los empleados comprendan la estrategia y su rol en la implementación. Se recomienda la realización de reuniones, capacitaciones y campañas internas para generar compromiso.

Ejecución y Monitoreo

Una vez iniciada la ejecución, es fundamental medir los avances mediante indicadores clave de desempeño (KPIs). Esto permite identificar obstáculos y realizar ajustes en tiempo real.

Evaluación y Ajuste

La estrategia debe ser flexible para adaptarse a cambios en el entorno. En esta etapa, se revisa el desempeño alcanzado y se realizan modificaciones si es necesario (Mintzberg, 2022).

Obstáculos en la Implementación de Estrategias

A pesar de su importancia, la implementación estratégica enfrenta numerosos desafíos, entre los cuales destacan:

- Resistencia al cambio: Los empleados pueden mostrar oposición a nuevas estrategias si perciben que afectarán su rutina o estabilidad laboral (Lewin, 1975).
- Falta de recursos: Una mala planificación financiera puede limitar la capacidad de ejecución de la estrategia (Barney, 1991).
- Desconexión entre la estrategia y la operación: Si los niveles operativos no comprenden la estrategia, su implementación será deficiente (Kaplan & Norton, 2008).
- Débil liderazgo: La falta de compromiso de la alta dirección puede desmotivar a los empleados y generar confusión sobre las prioridades estratégicas (Kotter, 2012).

Para mitigar estos obstáculos, es fundamental contar con planes de

gestión del cambio, monitoreo constante y liderazgo efectivo.

2.7.12 Evaluación de Estrategias

La evaluación de estrategias es una fase crucial dentro del proceso de planeación estratégica, ya que permite determinar si una estrategia formulada e implementada está logrando los objetivos propuestos y si es necesario realizar ajustes para mejorar su desempeño. La evaluación estratégica garantiza que la organización mantenga su ventaja competitiva en un entorno dinámico y cambiante, permitiendo corregir desviaciones y optimizar la toma de decisiones.

Autores como David (2020), Mintzberg (2022), Kaplan y Norton (2008) y Rumelt (2011) han desarrollado diferentes enfoques y metodologías para evaluar estrategias de manera efectiva. Según estos autores, la evaluación de estrategias debe ser un proceso continuo que combine análisis cualitativos y cuantitativos para garantizar su éxito.

Importancia de la Evaluación de Estrategias

La evaluación de estrategias es fundamental para asegurar que la organización esté alineada con su visión y misión, permitiendo:

- Detectar desviaciones: Identificar discrepancias entre los resultados esperados y los obtenidos.
- Asegurar la viabilidad de la estrategia: Comprobar si la estrategia sigue siendo adecuada ante cambios del entorno.
- Optimizar la asignación de recursos: Asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente.

- Facilitar la adaptación y mejora continua: Implementar correcciones oportunas para mejorar el desempeño organizacional.

Criterios Claves para la Evaluación de Estrategias

Diversos autores han propuesto criterios para evaluar la efectividad de una estrategia. Rumelt (2011) estableció cuatro criterios fundamentales:

- Consistencia: Una estrategia efectiva debe ser coherente con los objetivos y capacidades de la organización. No debe generar contradicciones internas ni conflictos entre los diferentes departamentos.
- Consonancia: La estrategia debe ser relevante y adaptable a los cambios en el entorno externo. Factores como avances tecnológicos, cambios regulatorios y variaciones en la demanda pueden afectar su eficacia.
- Factibilidad: La estrategia debe ser realista y alcanzable, considerando los recursos disponibles (financieros, tecnológicos, humanos). Si una estrategia excede las capacidades de la organización, puede fracasar en su implementación.
- Ventaja Competitiva: Una estrategia debe proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Para ello, debe diferenciarse de la competencia y generar valor para la empresa y sus clientes.

Modelos y Métodos para la Evaluación de Estrategias

Para evaluar estrategias de manera efectiva, se han desarrollado diversos modelos y métodos que permiten medir su desempeño y realizar ajustes cuando sea necesario.

Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2008)

El Balanced Scorecard (BSC) es una de las herramientas más utilizadas

para la evaluación estratégica. Este modelo permite medir el desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas clave:

- Financiera: Evalúa indicadores como rentabilidad, ingresos y costos operativos.
- Clientes: Mide la satisfacción, lealtad y participación en el mercado.
- Procesos Internos: Analiza la eficiencia de las operaciones y la optimización de recursos.
- Aprendizaje y Crecimiento: Evalúa la capacidad de innovación, desarrollo del talento humano y mejora continua.

El BSC permite a las organizaciones traducir su estrategia en métricas tangibles, facilitando la toma de decisiones basada en datos.

Análisis FODA Dinámico

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) no solo es útil en la formulación de estrategias, sino también en su evaluación. Según David (2020), el FODA dinámico permite:

- Identificar si las fortalezas siguen siendo relevantes.
- Determinar si han surgido nuevas oportunidades o amenazas.
- Evaluar si las debilidades han sido superadas o persisten.

Este análisis se realiza periódicamente para ajustar la estrategia en función del entorno cambiante.

Modelo de las Siete S de McKinsey

El modelo de las 7S de McKinsey (50minutos.Es., 2016) evalúa la

alineación estratégica dentro de una organización mediante siete dimensiones:

- Estrategia: Coherencia con los objetivos organizacionales.
- Estructura: Alineación de la estructura organizacional con la estrategia.
- Sistemas: Evaluación de los procesos y herramientas utilizadas.
- Estilo de liderazgo: Impacto del liderazgo en la implementación.
- Personal: Evaluación del talento y capacidades del equipo.
- Valores compartidos: Cultura organizacional y alineación con la estrategia.
- Habilidades: Capacidades y competencias clave para el éxito estratégico.

Este modelo permite evaluar si la estrategia está integrada de manera efectiva en la organización.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) permiten medir el éxito de una estrategia en función de metas cuantificables. Algunos ejemplos incluyen:

- Crecimiento de ingresos (%)
- Rentabilidad sobre inversión (ROI)
- Participación de mercado (%)
- Satisfacción del cliente (NPS, Net Promoter Score)
- Eficiencia operativa (reducción de costos, mejora en tiempos de entrega)

El uso de KPIs permite evaluar el progreso y realizar ajustes estratégicos

según sea necesario.

Proceso de Evaluación Estratégica

La evaluación de estrategias debe seguir un proceso sistemático que garantice su efectividad. Según Grant (2024), este proceso consta de cuatro etapas:

Definición de Indicadores y Criterios de Evaluación

Se establecen los KPIs y criterios que se utilizarán para medir el desempeño de la estrategia.

Recolección y Análisis de Datos

Se recopila información relevante sobre el desempeño de la estrategia, utilizando herramientas como el Balanced Scorecard, reportes financieros y encuestas de satisfacción.

Comparación con Objetivos y Ajustes

Los resultados obtenidos se comparan con los objetivos estratégicos para determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

Implementación de Mejoras

Si la estrategia no está funcionando según lo esperado, se realizan ajustes y se reformula la estrategia para mejorar su desempeño.

2.8 La Innovación

2.8.1 Antecedentes

La innovación ha sido un motor esencial en el desarrollo de la

humanidad, manifestándose desde las primeras herramientas de piedra hasta las complejas tecnologías contemporáneas. A lo largo de la historia, la innovación ha permitido a las sociedades adaptarse, evolucionar y mejorar su calidad de vida. (Drucker, P., (2015), Freeman, C., (2012).)

Innovación en la prehistoria

Los primeros indicios de innovación se remontan a hace aproximadamente 1.5 millones de años, cuando los homínidos en la Garganta de Olduvai, Tanzania, comenzaron a producir herramientas de hueso de manera metódica y sistematizada. Este hallazgo sugiere avances significativos en las capacidades cognitivas y adaptativas de nuestros ancestros, ampliando sus opciones tecnológicas más allá de las herramientas de piedra.

Revolución agrícola y primeras civilizaciones

Con el advenimiento de la agricultura, las sociedades humanas experimentaron transformaciones profundas. La domesticación de plantas y animales permitió asentamientos más estables y el surgimiento de las primeras civilizaciones. Durante este período, se desarrollaron innovaciones como el arado y sistemas de riego, que incrementaron la productividad agrícola y facilitaron el crecimiento demográfico y urbano.

Innovaciones en la industria textil

La industria textil ha sido testigo de múltiples innovaciones a lo largo de la historia. Por ejemplo, alrededor del 5000 a.C., en regiones como la India, Oriente Medio y Egipto, se desarrollaron herramientas específicas para el hilado de algodón, como peinetas, husos y telares, lo que mejoró la eficiencia

en la producción de tejidos.

Durante la Revolución Industrial, la industria textil experimentó transformaciones significativas con la invención de máquinas como la hiladora Jenny en 1764 por James Hargreaves, que permitió hilar múltiples hilos simultáneamente, y el telar de Jacquard en 1801 por Joseph Marie Jacquard, que utilizaba tarjetas perforadas para tejer patrones complejos de manera automatizada. Estas innovaciones incrementaron la producción y redujeron los costos, revolucionando la manufactura textil.

Innovación en la teoría económica

El economista Joseph Schumpeter (2003), en 1934, definió la innovación como la introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva práctica productiva en el mercado, concepto que denominó "destrucción creativa". Esta idea destaca cómo las innovaciones pueden desplazar productos y prácticas obsoletas, impulsando ciclos recurrentes de transformación económica.

Innovación en la era moderna

En el siglo XX, la innovación se convirtió en un campo de estudio central debido a su papel en el desempeño de las organizaciones. Se desarrollaron diversos modelos para comprender el proceso de innovación, identificando etapas y factores que influyen en su éxito. Además, la innovación comenzó a ser vista como un proceso largo y de maduración lenta, construido sobre reconstrucciones sucesivas y un diálogo constante entre lo antiguo y lo nuevo.

2.8.2 Definiciones de Innovación

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019): Una innovación es un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso).

Jamrog, Vickers y Bear (2006): La innovación describe la forma como una organización crea valor a través de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente, que puede expresarse mediante nuevos productos o servicios, nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales.

Francis Pisani (2016): La innovación es un nuevo ensamblaje, improbable pero aceptado, de elementos no todos nuevos, para afrontar un problema o aprovechar una oportunidad.

Philip Kotler (2003): La innovación es la creación de nuevos productos, servicios o procesos que satisfacen las necesidades de los clientes y los empleados.

Henry Chesbrough (2003): La innovación es el uso de conocimientos externos para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación.

Clayton Christensen (2023): La innovación es la creación de soluciones

que resuelven problemas y necesidades insatisfechas de los clientes.

Peter Drucker (2015): La innovación es el instrumento específico del emprendimiento. Es el acto que dota a los recursos de una nueva capacidad para crear riqueza.

W. Edwards Deming (2018): La innovación viene de las personas que toman responsabilidad por el cambio. No se puede delegar.

Steve Jobs (1998): La innovación es la combinación de creatividad y visión para desarrollar productos y soluciones revolucionarios que satisfacen las necesidades de las personas, incluso antes de que ellos mismos las reconozcan.

2.8.3 Tipos de Innovación

La innovación es un motor esencial para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones. A lo largo del tiempo, diversos estudios han clasificado la innovación en diferentes tipologías, atendiendo a su naturaleza, alcance y aplicación. A continuación, se detallan las principales categorías de innovación:

Innovación según el Manual de Oslo

El Manual de Oslo, publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2018), establece cuatro tipos principales de innovación:

- Innovación de Producto: Introducción de bienes o servicios nuevos o significativamente mejorados en cuanto a sus características o usos

previstos.

- **Innovación de Proceso:** Implementación de métodos de producción o distribución nuevos o mejorados, que impliquen cambios significativos en técnicas, equipos o software.
- **Innovación de Marketing:** Aplicación de nuevos métodos de comercialización que impliquen mejoras en el diseño del producto, su posicionamiento, promoción o fijación de precios.
- **Innovación Organizativa:** Implementación de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Innovación según su Impacto y Alcance

Según el grado de impacto y alcance, la innovación puede clasificarse en:

- **Innovación Incremental:** Consiste en mejoras continuas y progresivas en productos, servicios o procesos existentes. Estas modificaciones suelen ser pequeñas pero acumulativas, enfocadas en aumentar la eficiencia o satisfacer mejor las necesidades del cliente.
- **Innovación Radical:** Implica cambios fundamentales que transforman significativamente productos, servicios o procesos, dando lugar a nuevas industrias o mercados. Estas innovaciones suelen ser resultado de avances tecnológicos disruptivos.

Innovación según el Modelo de Negocio

La innovación también puede enfocarse en la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor, conocida como:

Innovación en el Modelo de Negocio: Reconfiguración de la propuesta

de valor de la empresa, sus procesos internos y externos, y las formas de generar ingresos. Este tipo de innovación puede implicar la adopción de nuevos modelos de ingresos, cambios en la estructura organizativa o en las alianzas estratégicas.

2.8.4 La innovación en el sector textil

La industria textil ha sido históricamente un pilar fundamental en el desarrollo económico y social a nivel mundial. En las últimas décadas, este sector ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la adaptación a las nuevas demandas del mercado. Estas innovaciones no solo han redefinido los procesos de producción, sino también la manera en que los productos textiles interactúan con los consumidores y el medio ambiente.

Innovaciones Tecnológicas en la Producción Textil

La incorporación de tecnologías avanzadas ha revolucionado la manufactura textil, mejorando la eficiencia y la calidad de los productos. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático permiten la creación de diseños personalizados y optimizan la cadena de suministro al predecir la demanda y gestionar el inventario de manera más eficaz. Además, la impresión 3D ha abierto nuevas posibilidades en el diseño textil, facilitando la producción de estructuras complejas y personalizadas, reduciendo el desperdicio de material y permitiendo la producción bajo demanda.

Textiles Inteligentes y Nanotecnología

Los textiles inteligentes representan una convergencia entre la moda y la tecnología, incorporando sensores y dispositivos electrónicos en las

prendas para ofrecer funcionalidades adicionales. Estos tejidos pueden monitorear constantes vitales, adaptarse a condiciones ambientales y mejorar la comodidad del usuario. La nanotecnología, por su parte, ha permitido desarrollar materiales con propiedades mejoradas, como resistencia al agua, capacidad antimicrobiana y mayor durabilidad. Estas innovaciones han encontrado aplicaciones en sectores como la medicina, el deporte y la seguridad.

Sostenibilidad y Economía Circular

La creciente preocupación por el impacto ambiental de la industria textil ha impulsado la adopción de prácticas sostenibles. El uso de materiales reciclados, como fibras obtenidas de residuos textiles, y la implementación de procesos de producción eco amigables son tendencias en auge. Proyectos como Tex2Energy han desarrollado tecnologías para transformar residuos textiles en hidrógeno renovable, contribuyendo a la reducción de desechos y a la generación de energía limpia. Además, iniciativas como RE-VISTE buscan establecer sistemas eficientes de recolección y reciclaje de textiles, promoviendo la economía circular en el sector.

Digitalización y Comercio Electrónico

La transformación digital ha redefinido la forma en que las empresas textiles interactúan con sus clientes. La adopción de plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital ha permitido a las empresas ampliar su alcance y ofrecer experiencias de compra más personalizadas. La realidad aumentada y la realidad virtual están transformando la experiencia de compra, permitiendo a los clientes "probarse" ropa virtualmente y visualizar cómo se verán los productos en ellos

mismos antes de realizar una compra.

Innovación en Modelos de Negocio

La innovación en el sector textil no se limita a productos y procesos, sino que también abarca modelos de negocio. La adopción de tecnologías como blockchain para la trazabilidad de productos garantiza la transparencia en la cadena de suministro y refuerza la confianza del consumidor. Además, la personalización masiva, impulsada por la IA, permite ofrecer productos adaptados a las preferencias individuales de los clientes, mejorando la satisfacción y fidelización.

2.8.5 Importancia de la Innovación para la Competitividad de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un pilar fundamental en la economía global, representando una proporción significativa del empleo y del Producto Interno Bruto (PIB) en numerosos países. Sin embargo, enfrentan desafíos constantes en un mercado cada vez más dinámico y competitivo. En este contexto, la innovación emerge como un factor clave para fortalecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Innovación como Motor de Competitividad

La capacidad de innovar permite a las PYMES diferenciarse en el mercado, ofreciendo productos y servicios únicos que satisfacen de manera más efectiva las necesidades cambiantes de los clientes. Esta diferenciación no solo mejora la percepción de la marca, sino que también facilita la fidelización de la clientela y la atracción de nuevos segmentos de mercado. Además, la innovación en procesos internos contribuye a optimizar la

eficiencia operativa, reduciendo costos y mejorando la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Según Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024), mencionan que la innovación estratégica tiene un efecto positivo en la competitividad empresarial, ya que ayuda a las organizaciones a adaptarse a cambios del entorno, mitigar riesgos y generar ventajas competitivas sostenibles frente a sus rivales.

Superación de Barreras y Desafíos

A pesar de los beneficios evidentes, muchas PYMES enfrentan obstáculos significativos para implementar estrategias de innovación. Entre las principales barreras se encuentran la limitada disponibilidad de recursos financieros, la falta de personal capacitado y una cultura organizacional resistente al cambio. Según Cruz Gonzales, W.E., (2025) destacan que las PYMES que no adoptan la innovación dentro de su estructura organizacional corren el riesgo de perder competitividad en el mercado.

Estrategias para Fomentar la Innovación en PYMES

Para superar las barreras mencionadas y fomentar una cultura de innovación, las PYMES pueden considerar las siguientes estrategias:

- **Colaboración y Alianzas Estratégicas:** Establecer vínculos con instituciones académicas, centros de investigación y otras empresas para compartir conocimientos y recursos.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Invertir en la formación continua de los empleados para desarrollar habilidades que promuevan la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías.
- **Acceso a Fuentes de Financiamiento:** Explorar programas

gubernamentales, fondos de inversión y otras fuentes de financiamiento destinadas a apoyar proyectos innovadores en PYMES.

- Implementación de Tecnologías Digitales: Adoptar herramientas digitales que faciliten la gestión empresarial, el análisis de datos y la interacción con clientes y proveedores.

2.8.6 Políticas públicas y apoyos a la innovación en México

La innovación es reconocida como un motor esencial para el desarrollo económico y la competitividad de las naciones. En México, el gobierno ha implementado diversas políticas públicas y programas destinados a fomentar la innovación, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que constituyen una parte significativa del tejido empresarial del país.

Plan México y Estímulos Fiscales para la Innovación

En enero de 2025, la presidenta Claudia Sheinbaum presentó el "Plan México", una estrategia integral orientada a atraer inversiones y fortalecer sectores clave de la economía nacional. Este plan contempla la asignación de hasta 30,000 millones de pesos en incentivos fiscales para empresas que inviertan en áreas de alto valor agregado, con un énfasis particular en la innovación tecnológica, la capacitación y la comercialización.

Programa de Estímulos a la Innovación (PEI)

El Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT, 2021) opera el Programa de Estímulos a la Innovación (PEI), diseñado para respaldar a empresas que invierten en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. El objetivo principal del PEI

es promover la creación de nuevos productos, procesos o servicios que contribuyan al crecimiento económico y al fortalecimiento de las capacidades tecnológicas de las empresas mexicanas.

Plan Nacional para la Innovación

El Plan Nacional para la Innovación establece objetivos, indicadores y líneas de acción dirigidas a fortalecer y articular los esfuerzos en desarrollo tecnológico e innovación en México. Su propósito es transformar el conocimiento científico en soluciones sustentables mediante el desarrollo tecnológico de vanguardia y la innovación soberana para el bienestar.

Comité Intersectorial para la Innovación

Conforme al artículo 41 de la Ley de Ciencia y Tecnología, se estableció el Comité Intersectorial para la Innovación, encargado de diseñar y operar la política de innovación en México. Este comité está integrado por representantes de la Secretaría de Economía, el CONAHCYT y la Secretaría de Educación Pública, y tiene como función principal coordinar esfuerzos interinstitucionales para promover la innovación en el país.

Programa Sectorial de Economía 2020-2024

El Programa Sectorial de Economía 2020-2024, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo, establece estrategias y acciones para detonar el desarrollo económico y mejorar el bienestar de la sociedad mexicana. Entre sus objetivos se incluye el fomento a la innovación y el apoyo a las PYMES para su incorporación al sector formal de la economía.

2.9 Estado del arte.

Durante el periodo 2024–2025, la literatura científica ha generado evidencia empírica relevante sobre la relación entre planeación estratégica, innovación, transformación digital y sostenibilidad en PYMES del sector textil.

Diversos estudios recientes, sustentados en análisis cuantitativos y modelos estadísticos, demuestran que la adopción de prácticas innovadoras y tecnologías emergentes impacta positivamente el desempeño organizacional y la competitividad. La revisión de estas investigaciones permite actualizar el estado del arte e identificar mejores prácticas desarrolladas en otros contextos que respaldan teóricamente el presente estudio.

2.9.1 Influencia de la innovación en el desempeño de PYMES textiles.

Un estudio cuantitativo llevado a cabo por Samuel Kiguru, Wilberforce Senelwa y Agnes Njeru (2025) examinó el efecto de la innovación (íntegra de producto, proceso y mercado) sobre el desempeño de 292 PYMES manufactureras textiles en Kenia. Los resultados mostraron que:

- La innovación explica aproximadamente el 45.6 % de la variación en el desempeño empresarial ($R^2 = 0.456$), es decir, casi la mitad de la mejora en resultados de estas PYMES está asociada directamente con niveles superiores de innovación.
- El coeficiente estandarizado (Beta) fue 0.675, lo que indica una relación positiva y fuerte entre innovación y desempeño.

- El valor de F resultó significativo ($F = 242.780$, $p < 0.000$), lo que confirma que el impacto estadístico no es producto del azar.

2.9.2 Gestión del conocimiento y su relación con innovación estratégica.

En el contexto mexicano, Martínez Arroyo, J. A., Peñaloza Talavera, M. F., & Valenzo Jiménez, M. A., (2024) realizaron un análisis con 386 empresas textiles del centro-occidente de México para evaluar cómo la gestión del conocimiento (KM) y la gestión de recursos humanos (HRM) influyen en la capacidad de innovación de estas empresas.

Los principales hallazgos incluyen:

- El análisis mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM-PLS) reveló que las rutas estadísticas entre gestión del conocimiento y niveles de innovación presentaron coeficientes significativos y p-valores < 0.05 , lo que indica que tanto KM como HRM contribuyen significativamente al desarrollo de la innovación organizacional.
- El estudio, con una muestra considerable de 386 empresas, constituye una evidencia empírica sólida de que las políticas internas orientadas al capital humano y el intercambio de conocimiento son determinantes para la innovación en PYMES textiles.

2.9.3 Tecnología estratégica y sostenibilidad en PYMES.

La revisión sistemática de Mohd Saman, N. R., Mahmud, N., & Mat Nor, N., (2025) analizó 33 estudios publicados en 2024 sobre la adopción de

tecnologías en PYMES orientadas a la sostenibilidad. Entre los hallazgos cuantitativos más relevantes:

- De los 33 estudios revisados, más del 60 % identifican la transformación digital como un factor clave para mejorar prácticas sostenibles y desempeño ambiental de las PYMES.
- El marco PRISMA aplicado permite afirmar que la adopción de tecnologías emergentes está correlacionada con mejores resultados de sostenibilidad en al menos 8 de cada 10 estudios analizados.
- El análisis revela que las barreras más frecuentes para la adopción tecnológica (costos, habilidades técnicas y soporte organizacional) limitan el aprovechamiento de las tecnologías para generar ventajas competitivas.

2.9.4 Rol de la innovación verde y gestión del conocimiento en la ventaja competitiva.

Investigadores Fandi Achmad e Iwan Inrawan Wiratmadja (2025) analizaron 191 pequeñas y medianas empresas Batik en Rembang (Indonesia) para evaluar el impacto del green innovation (innovación verde) y la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional y la ventaja competitiva:

- El coeficiente relacionado con la ruta gestión del conocimiento → innovación verde fue 0.401 ($t = 4.464$, $p = 0.000$), lo que indica una contribución estadísticamente significativa de KM a la innovación verde.

- El estudio también señala que la innovación verde está directamente relacionada con mejoras en el desempeño organizacional y la capacidad de competir de estas PYMES.
- Los resultados son representativos para contextos manufactureros en economías emergentes con desafíos similares al sector textil mexicano.

2.9.5 Sostenibilidad y factores estratégicos en PYMES textiles latinoamericanas.

Un artículo de Alarcón Quinapanta, M. R., Pérez Barral, O., & Mora Rivera, J. B., (2025) analizó factores que afectan la sostenibilidad de las PYMES textiles en Ecuador, identificando datos estructurales sobre barreras y oportunidades:

- El estudio concluye que factores tales como limitaciones tecnológicas, barreras de acceso a financiamiento y falta de diversificación de productos son determinantes para la sostenibilidad.
- Aunque no ofrece datos estadísticos cuantificados como otros estudios, la triangulación metodológica mixta empleada resalta patrones de impacto estratégicos que coinciden con estudios de casos comparables en América Latina.
- Este tipo de trabajos acompañan la evidencia estadística con análisis cualitativos que enriquecen la interpretación de fenómenos complejos.

2.9.6 Estudios de transformación digital y desempeño sustentable en PYMES.

Una revisión publicada en Socio-Economic Planning Sciences (Wang, S., & Zhang, H., 2025.) con análisis cuantitativo a 261 empresas de diversos sectores (incluidos textiles) encontró que:

- La transformación digital es el predictor más significativo del desempeño sustentable, con efectos positivos confirmados por métodos como PLS-SEM y análisis cualitativo comparativo (fsQCA).
- Aunque no se enfoca exclusivamente en textiles, la evidencia indica que la digitalización incrementa la capacidad de innovación sustentable y el rendimiento organizacional», reforzando indirectamente la importancia de adoptar tecnologías digitales como parte de la estrategia competitiva.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Tipo

La presente investigación es de tipo mixta, ya que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del objeto de estudio. El componente cuantitativo se centra en la aplicación de un cuestionario estructurado a 14 PYMES de la industria textil en Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo. Este enfoque permitió recopilar datos numéricos y estandarizados que fueron procesados y analizados estadísticamente, facilitando la identificación de patrones y relaciones entre variables como planeación estratégica, innovación, gestión organizacional y desempeño empresarial.

Por otra parte, el componente cualitativo se integró mediante la interpretación de las percepciones y experiencias de los directivos, gerentes o propietarios encuestados. Esto permitió contextualizar los resultados obtenidos, reconociendo particularidades en la forma en que estas empresas enfrentan los retos del entorno competitivo, lo cual enriqueció el análisis y favoreció la comprensión del fenómeno estudiado.

3.2 Nivel

El nivel de esta investigación es descriptivo, correlacional y explicativo. Es descriptivo, porque permite detallar las características y condiciones de las PYMES textiles de Zacualtipán de Ángeles, identificando aspectos relacionados con su planeación estratégica, gestión organizacional, innovación y desempeño.

Es correlacional, ya que busca determinar la relación existente entre variables como la innovación, la planeación estratégica y el rendimiento empresarial, lo cual aporta evidencia empírica sobre los factores que influyen en la competitividad de las empresas. Es explicativo, porque no solo se limita a describir o relacionar variables, sino que también busca comprender cómo los factores internos y externos afectan el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en el contexto local.

3.3 Diseño

El diseño es no experimental y transversal. Es no experimental, debido a que no se manipularon las variables, sino que estas fueron observadas y analizadas en su contexto natural, tal como se presentan en las empresas. Es transversal porque los datos fueron recolectados en un solo momento durante el periodo Enero – Junio 2025, a través de la aplicación de un instrumento de medición a los responsables que fueron objeto de estudio.

3.4 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por 14 PYMES de la industria textil localizadas en Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI. En cada empresa, el cuestionario fue contestado por el propietario, gerente o director general, quienes representan la principal fuente de información estratégica, dado su conocimiento sobre las prácticas organizacionales y de gestión que se implementan en su organización.

3.5 Ubicación del objeto de estudio

El estudio se llevó a cabo en el municipio de Zacualtipán de Ángeles, Hidalgo, situado en la Sierra Alta del estado. Esta región cuenta con una tradición textil que ha sido parte fundamental de su desarrollo económico y social. Las 14 empresas analizadas se encuentran distribuidas dentro del municipio y constituyen un referente de la actividad manufacturera local, aportando a la generación de empleo y al sostenimiento de la economía regional.

Figura 3.1: Mapa de las empresas textiles ubicadas en Zacualtipán, Hgo.



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (DENUE)

3.6 Variables

En la investigación se identificaron dos tipos de variables principales:

3.6.1 Variable dependiente

Desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles: La variable dependiente del presente estudio es el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil, ya que constituye el resultado organizacional que se busca explicar a partir de la influencia de los factores de la planeación estratégica.

3.6.2 Variables independientes

Planeación estratégica: La variable independiente del estudio es la planeación estratégica, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales la empresa define su dirección futura, establece objetivos, formula estrategias y asigna recursos para alcanzar metas organizacionales.

Se considera variable independiente porque se plantea que sus dimensiones influyen directamente en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles. Para fines analíticos, la planeación estratégica se descompone en las siguientes dimensiones:

- Estrategia
- Organización
- Innovación
- Económico-financieras
- Fuentes financieras
- Acciones futuras
- Grado de problemática

3.7 Descripción de las variables

3.7.1 Conceptual

Desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles: El desarrollo y fortalecimiento empresarial se entiende como el proceso mediante el cual una organización mejora su capacidad competitiva, consolida su estructura interna, incrementa su estabilidad financiera y logra una mayor permanencia en el mercado. Implica crecimiento sostenible, adaptación al entorno, eficiencia operativa y mejora continua.

En el contexto de las PYMES textiles, el desarrollo y fortalecimiento se relaciona con su capacidad para enfrentar los cambios del entorno global, responder a la competencia, optimizar recursos y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Estrategia: Hace referencia a la formulación de objetivos de largo plazo y a la definición de acciones concretas para alcanzar ventajas competitivas.

Organización: Se refiere a la estructura organizacional y distribución de funciones dentro de la empresa, así como a la coordinación interna de actividades.

Innovación: Capacidad de la empresa para introducir mejoras en productos, procesos, diseño o métodos de comercialización.

Rendimiento: Se relaciona con el nivel de eficiencia y productividad alcanzado por la empresa como resultado de la gestión estratégica.

Económico-financiera: Hace referencia a la administración de recursos

financieros y la capacidad económica de la empresa para sostener sus operaciones.

Fuentes financieras: Se refiere a las alternativas de financiamiento disponibles y utilizadas por la empresa para su operación y crecimiento.

Acciones futuras: Comprende la proyección estratégica de la empresa hacia el mediano y largo plazo.

Grado de problemática: Se refiere a los obstáculos o dificultades que enfrenta la empresa y que pueden afectar su desempeño estratégico.

3.7.2 Operacional

Para efectos de esta investigación, el desarrollo y fortalecimiento empresarial se operacionaliza a través de la Dimensión Rendimiento, el cual se utiliza como indicador cuantificable del nivel de desarrollo y fortalecimiento alcanzado por la organización. En este sentido, el rendimiento representa la manifestación observable y medible del desarrollo empresarial, ya que refleja el grado de cumplimiento de metas, eficiencia operativa y desempeño general de la empresa. El rendimiento fue medido mediante indicadores como:

- Cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Nivel de productividad.
- Eficiencia en el uso de recursos.
- Percepción del desempeño general del negocio.
- Logro de resultados económicos esperados.

De esta manera, aunque la variable dependiente general del estudio es el desarrollo y fortalecimiento empresarial, el análisis estadístico inferencial se realizó tomando como variable dependiente empírica el rendimiento, por considerarse el indicador central que sintetiza y refleja el nivel de desarrollo organizacional.

Estrategia: Se medirá mediante indicadores como:

- Existencia de misión y visión definidas.
- Establecimiento de metas claras.
- Análisis del entorno competitivo.
- Planes de acción estratégicos documentados.
- Evaluación periódica de resultados.

Organización: Se medirá mediante indicadores como:

- Definición clara de responsabilidades.
- Existencia de estructura organizacional.
- Coordinación entre áreas.
- Supervisión y control de actividades.
- Procesos administrativos formalizados.

Innovación: Se medirá mediante indicadores como:

- Incorporación de nuevos diseños textiles.
- Uso de maquinaria o tecnología actualizada.
- Implementación de mejoras en procesos productivos.
- Adaptación a tendencias del mercado.
- Uso de herramientas digitales para promoción y ventas.

Rendimiento: Se medirá mediante indicadores como:

- Productividad del personal.
- Cumplimiento de metas establecidas.
- Optimización de recursos.
- Control de costos.
- Eficiencia en procesos productivos.

Económico-financiera: Se medirá mediante indicadores como:

- Control de ingresos y egresos.
- Planeación financiera.
- Nivel de rentabilidad.
- Capacidad de inversión.
- Estabilidad financiera.

Fuentes financieras: Se medirá mediante indicadores como:

- Acceso a créditos bancarios.
- Uso de financiamiento gubernamental.
- Reinversión de utilidades.
- Diversificación de fuentes de capital.
- Nivel de endeudamiento.

Acciones futuras: Se medirá mediante indicadores como:

- Existencia de planes de expansión.
- Proyectos de inversión futura.
- Intención de innovación continua.
- Estrategias de crecimiento.
- Planes de mejora organizacional.

Grado de problemática: Se medirá mediante indicadores como:

- Problemas financieros.
- Competencia desleal.
- Dificultades en abastecimiento.
- Falta de capacitación.
- Barreras tecnológicas.

Relación entre variables: En el presente estudio se plantea que la adecuada implementación de la planeación estratégica, a través de sus diversas dimensiones, influye de manera significativa en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo. Se establece, por tanto, una relación explicativa en la que la variable independiente, planeación estratégica, incide en la variable dependiente general, desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles.

No obstante, para efectos del análisis estadístico inferencial, el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES se operacionalizó a través de la Dimensión Rendimiento, el cual fue utilizado como indicador cuantificable y medible del nivel de desarrollo y fortalecimiento organizacional. En este sentido, el rendimiento representa la manifestación empírica del desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles, permitiendo evaluar, mediante la prueba de correlación de Pearson, la relación entre las dimensiones de la planeación estratégica y el desempeño observable de las empresas.

De esta manera, aunque conceptualmente la variable dependiente es el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles, metodológicamente el análisis se centró en el rendimiento como su expresión cuantificable,

asegurando coherencia entre el modelo teórico y el procedimiento estadístico aplicado.

3.8 Instrumento de medición

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para este estudio. El instrumento se compone de seis secciones principales y un total de 92 ítems:

- Datos generales: Recaba información sociodemográfica y profesional del directivo, como género, edad y nivel de formación académica.
- Estrategia: Evalúa aspectos relacionados con la planeación estratégica, orientación al mercado, posicionamiento competitivo y la importancia otorgada a factores clave como innovación, calidad, mercadotecnia y desarrollo de nuevos productos.
- Organización: Analiza la estructura organizacional de la empresa, la existencia de departamentos funcionales y el grado de aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos.
- Tecnología y calidad: Examina el nivel tecnológico de la empresa, su posicionamiento frente a la competencia en términos de tecnología y la adopción de sistemas de gestión de calidad y certificaciones.
- Innovación y TICs: Mide la relevancia de la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión, así como el uso de tecnologías de la información y comunicación e infraestructura digital.
- Aspectos contables, financieros y de rendimiento: Evalúa el desempeño competitivo, la rentabilidad, la aplicación de herramientas de gestión económico-financiera, las fuentes de financiamiento y los principales problemas que afectan el desarrollo empresarial.

El cuestionario fue aplicado directamente a gerentes, propietarios o directores generales, con el propósito de obtener información veraz sobre la gestión estratégica y operativa de las PYMES textiles de Zacualtipán.

3.9 Determinación del tamaño de la muestra

Dado que el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI registra 14 PYMES textiles activas en el municipio de Zacualtipán, la investigación consideró a la totalidad de las empresas, es decir, se trabajó con una muestra censal. Esta decisión garantiza la cobertura completa de la población objetivo y otorga mayor validez a los resultados obtenidos, al no existir sesgo derivado de selección muestral.

3.10 Recolección de datos

La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial y, en algunos casos, mediante visitas programadas a las instalaciones de las empresas durante el semestre Enero – Junio 2025.

La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada, explicando previamente a los participantes los objetivos de la investigación. Las respuestas fueron codificadas y registradas en una base de datos para su posterior análisis estadístico, lo que permitió identificar patrones, correlaciones y áreas de oportunidad en las PYMES textiles estudiadas.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El presente capítulo expone el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento de medición a las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo. A partir de un enfoque cuantitativo, se procesan y examinan los datos recolectados con el propósito de identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables vinculadas con la planeación estratégica y el desarrollo empresarial.

En una primera etapa, se presenta la estadística descriptiva que permite caracterizar a las empresas participantes y comprender su situación actual en términos de organización, innovación y prácticas estratégicas. Posteriormente, se desarrolla el análisis inferencial, orientado a contrastar las hipótesis planteadas y determinar el grado de influencia de los factores estratégicos en el fortalecimiento del sector. Este apartado constituye el eje central del estudio, ya que transforma los datos en evidencia objetiva para sustentar conclusiones y fundamentar la propuesta estratégica presentada en el capítulo siguiente.

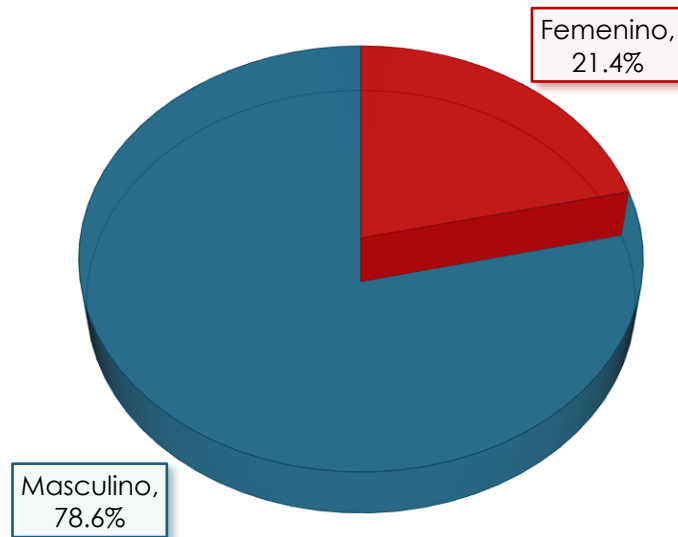
4.1 Estadística descriptiva

Tabla 4.1 Tabla de frecuencia género.

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	3	21.4	21.4	21.4
	Masculino	11	78.6	78.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.1 Género.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

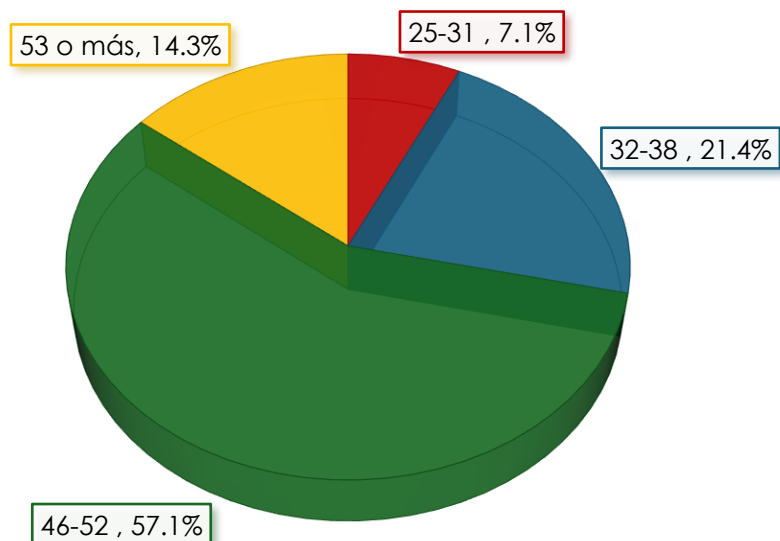
En el gráfico 4.1 se observa que la mayoría de los directivos encuestados fueron hombres (78.6%), mientras que solo el 21.4% fueron mujeres. Esto refleja una predominancia masculina en la gestión de las PYMES textiles de Zacualtipán, lo cual es consistente con tendencias en sectores manufactureros donde la participación directiva femenina suele ser menor.

Tabla 4.2 Tabla de frecuencia edad.

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25-31	1	7.1	7.1	7.1
	32-38	3	21.4	21.4	28.6
	46-52	8	57.1	57.1	85.7
	53 o más	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.2 Edad.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

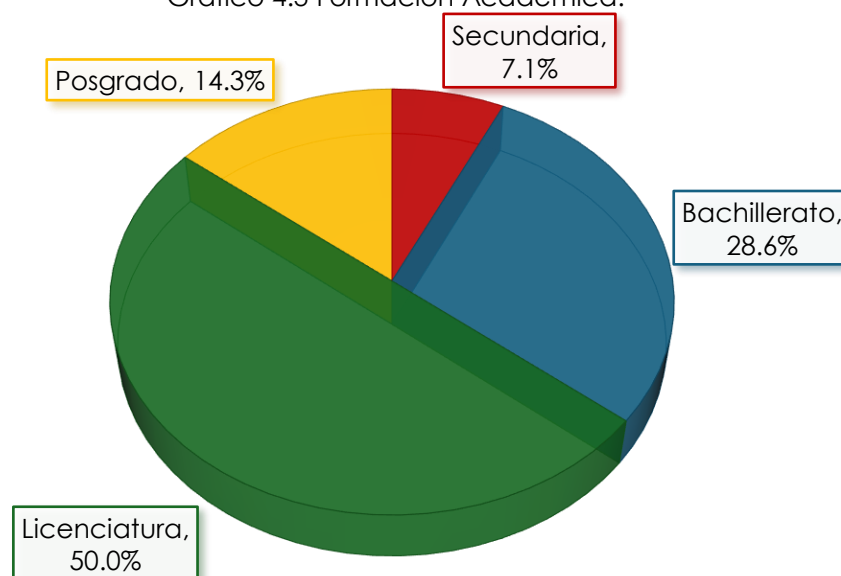
En el gráfico 4.2 se observa que más de la mitad de los directivos (57.1%) se encuentran en el rango de 46 a 52 años, lo que sugiere un perfil de liderazgo con experiencia en el sector. En segundo lugar, un 21.4% corresponde a personas de 32 a 38 años, mientras que los rangos más jóvenes y mayores tienen una menor representación. Esto refleja que las empresas textiles en la región están principalmente dirigidas por gerentes en una etapa madura de su vida profesional.

Tabla 4.3 Tabla de frecuencia formación académica.

Formación Académica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	1	7.1	7.1	7.1
	Bachillerato	4	28.6	28.6	35.7
	Licenciatura	7	50.0	50.0	85.7
	Posgrado	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.3 Formación Académica.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.3 se observa que el 50% de los gerentes cuentan con estudios de licenciatura, lo que constituye el nivel académico predominante. Asimismo, un 28.6% tiene bachillerato, mientras que solo el 14.3% alcanzó estudios de posgrado. Estos resultados sugieren que la mayoría de los directivos poseen un nivel educativo medio o superior, lo cual puede influir positivamente en la capacidad de gestión y en la adopción de estrategias para la competitividad.

Tabla 4.4 Tabla de frecuencia años en funcionamiento de la empresa.

Años en Funcionamiento					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 6 años a 10 años	2	14.3	14.3	14.3
	Más de 10 años	12	85.7	85.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.4 Años en funcionamiento.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

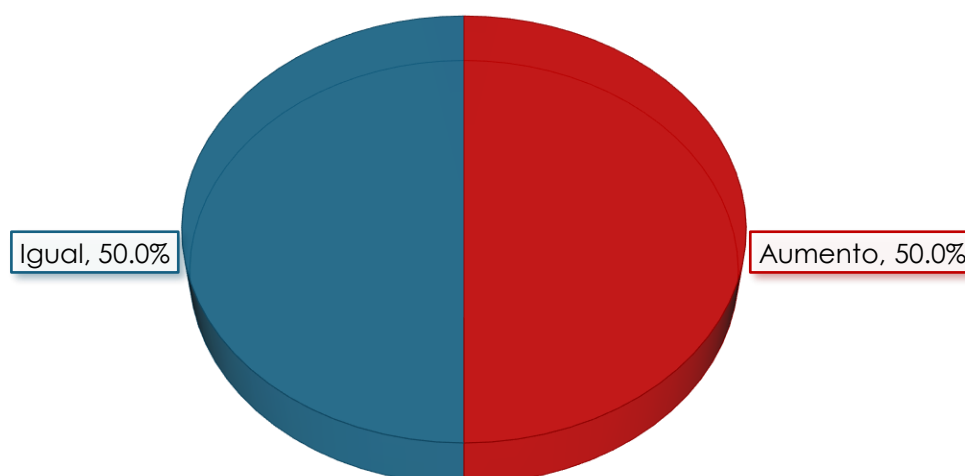
En el gráfico 4.4 se observa que la gran mayoría de las empresas (85.7%) tienen más de 10 años de operación, lo que refleja estabilidad y permanencia en el sector textil de Zacualtipán. Un 14.3% de las empresas se ubica en el rango de 6 a 10 años, mientras que no se registraron empresas con menos de 5 años. Estos resultados evidencian que la industria textil en la región cuenta con organizaciones consolidadas y con experiencia en el mercado.

Tabla 4.5 Tabla de frecuencia tendencia de ventas.

Tendencia de Ventas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aumento	7	50.0	50.0	50.0
	Igual	7	50.0	50.0	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.5 Tendencia de ventas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

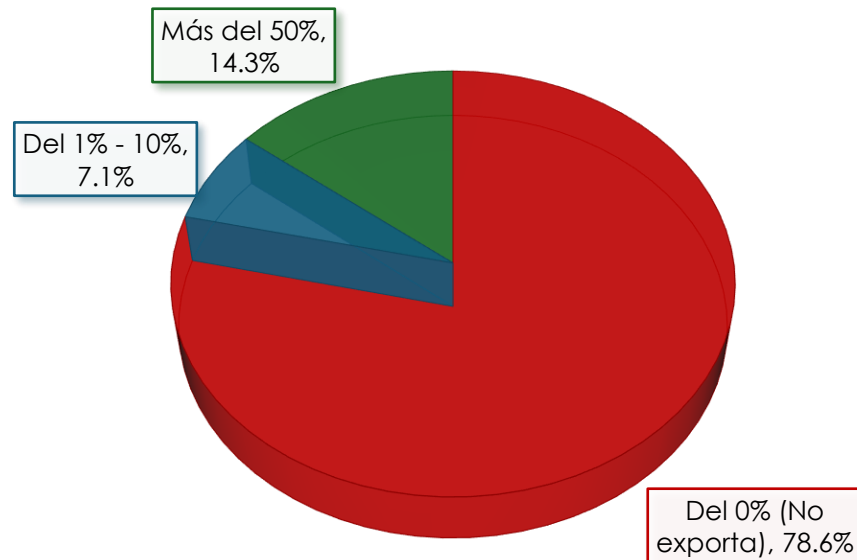
En el gráfico 4.5 se observa que el 50% de las empresas reportaron un aumento en sus ventas, mientras que el otro 50% manifestó que se mantuvieron sin cambios. Esto sugiere una situación dividida en cuanto al crecimiento del sector, donde la mitad de las organizaciones muestran dinamismo comercial, mientras que la otra mitad mantiene niveles constantes de ventas.

Tabla 4.6 Tabla de frecuencia ventas internacionales.

Ventas Internacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Del 0% (No exporta)	11	78.6	78.6	78.6
	Del 1% - 10%	1	7.1	7.1	85.7
	Más del 50	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.6 Ventas internacionales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

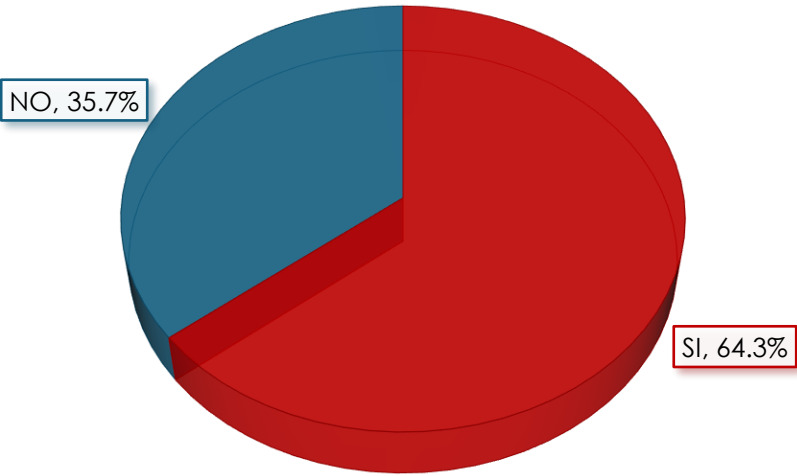
En el gráfico 4.6 se observa que la mayoría de las empresas (78.6%) no realizan exportaciones, limitándose al mercado nacional. Solo un 7.1% exporta entre el 1% y 10% de sus ventas, mientras que un 14.3% supera el 50% de exportaciones, lo que evidencia la existencia de un pequeño grupo de empresas con fuerte orientación internacional, aunque representan una minoría en la muestra.

Tabla 4.7 Tabla de frecuencia planeación estratégica formal.

Planeación Estratégica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	9	64.3	64.3	64.3
	NO	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.7 Planeación estratégica.



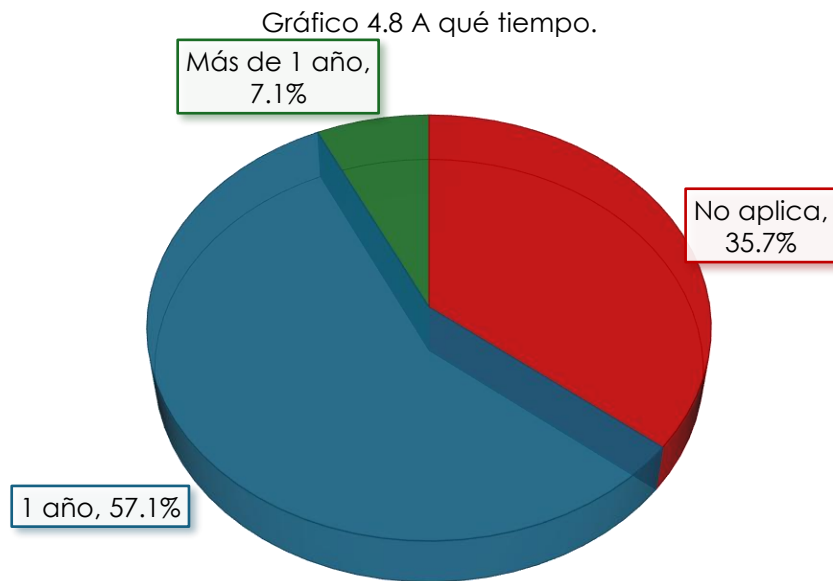
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.7 se observa que el 64.3% de las empresas encuestadas realizan planeación estratégica formal, mientras que un 35.7% no cuenta con este tipo de prácticas. Esto refleja que la mayoría reconoce la importancia de planificar su rumbo empresarial, aunque aún existe un sector que opera de manera reactiva o sin estrategias formales documentadas.

Tabla 4.8 Tabla de frecuencia a qué tiempo.

A qué Tiempo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No aplica	5	35.7	35.7	35.7
	1 año	8	57.1	57.1	92.9
	Más de 1 año	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

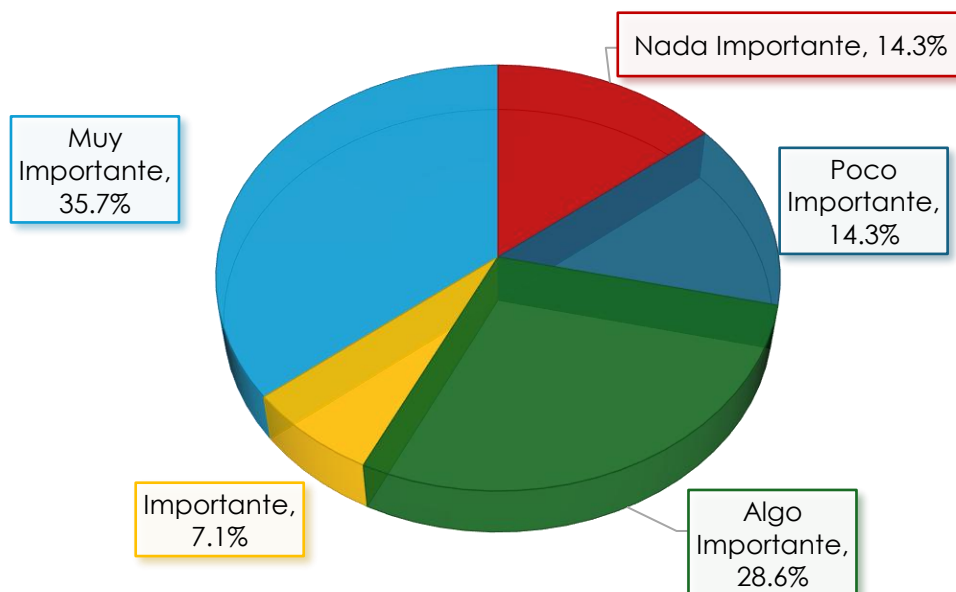
En el gráfico 4.8 se observa que el 57.1% planea con un horizonte de un año, mientras que solo el 7.1% lo hace a más de un año. Un 35.7% no aplica planeación, lo que coincide con las organizaciones que previamente indicaron no realizarla. Estos resultados muestran que la planeación estratégica, cuando existe, se concentra en corto plazo, lo cual limita la capacidad de prever escenarios de crecimiento sostenido.

Tabla 4.9 Tabla de frecuencia importancia del desarrollo de nuevos productos.

Desarrollo de Nuevos Productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Algo Importante	4	28.6	28.6	57.1
	Importante	1	7.1	7.1	64.3
	Muy Importante	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.9 Desarrollo de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

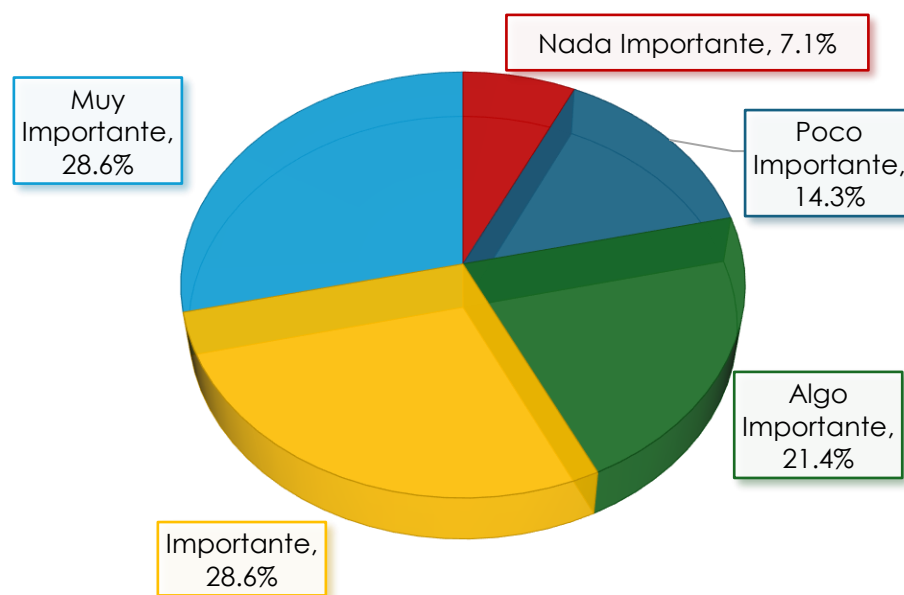
En el gráfico 4.9 se observa que el 35.7% de las empresas considera muy importante el desarrollo de nuevos productos, seguido de un 28.6% que lo califica como algo importante, un 14.3% como poco importante, otro 14.3% como nada importante y un 7.1% lo considera importante. Esto evidencia que la mayoría de las PYMES reconocen la innovación de productos como un factor estratégico clave para la competitividad.

Tabla 4.10 Tabla de frecuencia importancia del precio inferior a la competencia.

Precio Inferior a la Competencia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	2	14.3	14.3	21.4
	Algo Importante	3	21.4	21.4	42.9
	Importante	4	28.6	28.6	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.10 Precio inferior a la competencia.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

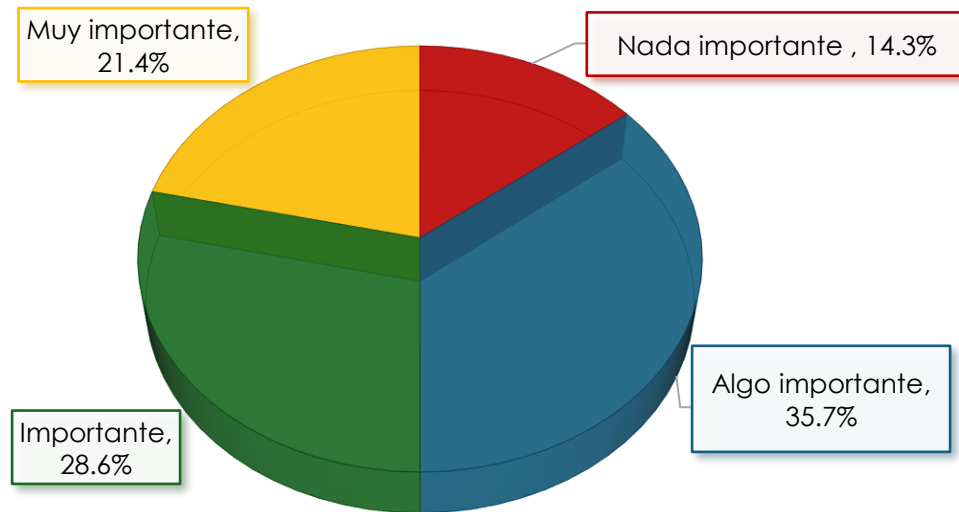
En el gráfico 4.10 se observa que el 28.6% de los encuestados señaló que ofrecer precios más bajos es muy importante, mientras que otro 28.6% lo considera importante, el 21.4% algo importante, el 14.3% poco importante y el 7.1% lo considera nada importante. Esto refleja que la competencia basada en precios sigue siendo una estrategia utilizada en el sector textil, aunque complementada con otros factores.

Tabla 4.11 Tabla de frecuencia importancia de acceso a nuevos mercados.

Acceso a Nuevos Mercados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Algo Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Importante	4	28.6	28.6	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.11 Acceso a nuevos mercados.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

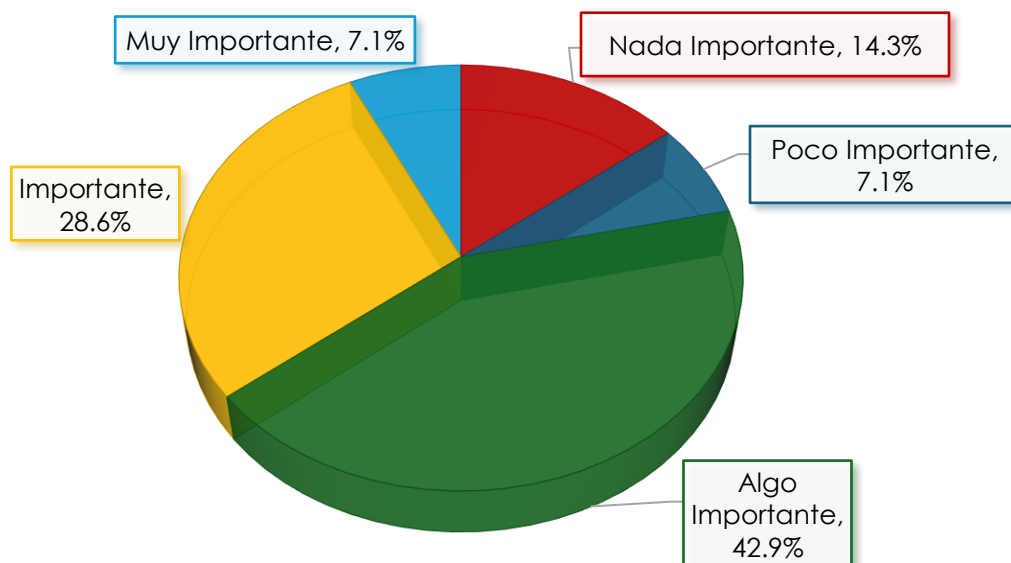
En el gráfico 4.11 se observa que el 35.7% de las empresas considera algo importante acceder a nuevos mercados, mientras que un 28.6% lo califica como importante, un 21.4% lo considera muy importante y un 14.3% lo considera nada importante. Esto indica que la expansión comercial es una prioridad estratégica para un gran porcentaje de los encuestados.

Tabla 4.12 Tabla de frecuencia importancia de la calidad del producto.

Calidad de Producto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	1	7.1	7.1	21.4
	Algo Importante	6	42.9	42.9	64.3
	Importante	4	28.6	28.6	92.9
	Muy Importante	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.12 Calidad del producto.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

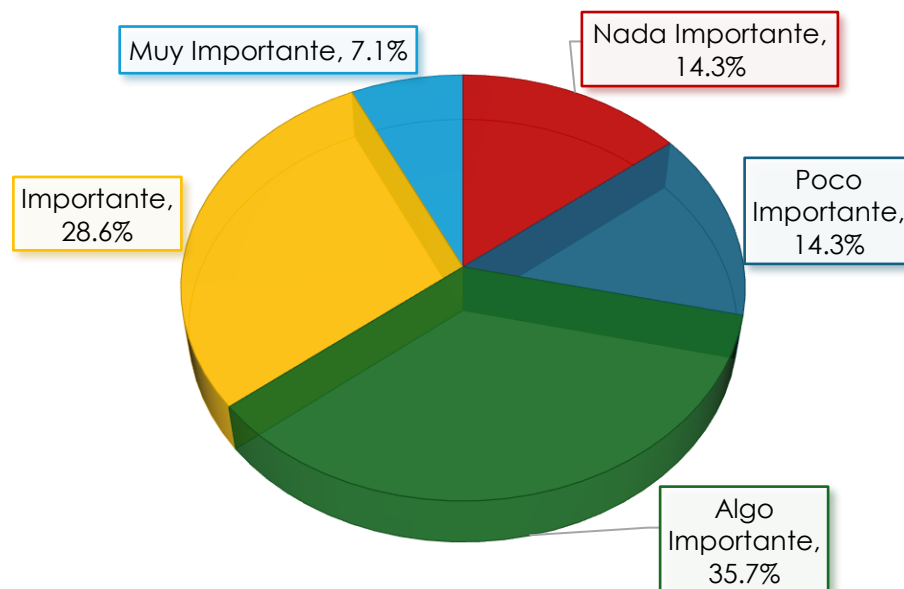
En el gráfico 4.12 se observa que la calidad del producto es vista como relevante, ya que el 42.9% de los encuestados la calificó como algo importante, el 28.6% como importante, el 7.1% muy importante, un 7.1% lo considera poco importante y un 14.3% nada importante. Esto confirma que la competitividad del sector se sustenta fuertemente en la calidad de los bienes producidos.

Tabla 4.13 Tabla de frecuencia importancia de la flexibilidad del proceso productivo.

Flexibilidad del Proceso Productivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Algo Importante	5	35.7	35.7	64.3
	Importante	4	28.6	28.6	92.9
	Muy Importante	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.13 Flexibilidad del proceso productivo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

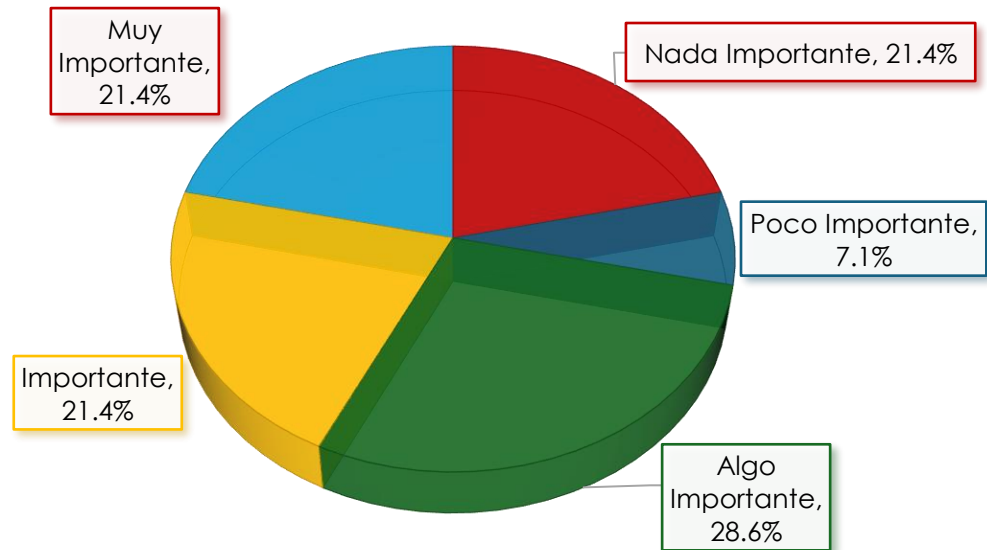
En el gráfico 4.13 se observa que el 35.7% de las empresas lo considera algo importante, el 28.6% importante, mientras que solo el 7.1% lo valora como muy importante, el 14.3% lo considera poco importante y otro 14.3% nada importante. Esto sugiere que la capacidad de adaptar procesos es altamente valorada por las PYMES textiles, dado el dinamismo del mercado.

Tabla 4.14 Tabla de frecuencia importancia de la investigación y desarrollo (I+D).

Esfuerzo en Investigación y Desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	3	21.4	21.4	21.4
	Poco Importante	1	7.1	7.1	28.6
	Algo Importante	4	28.6	28.6	54.1
	Importante	3	21.4	21.4	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.14 Esfuerzo en investigación y desarrollo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

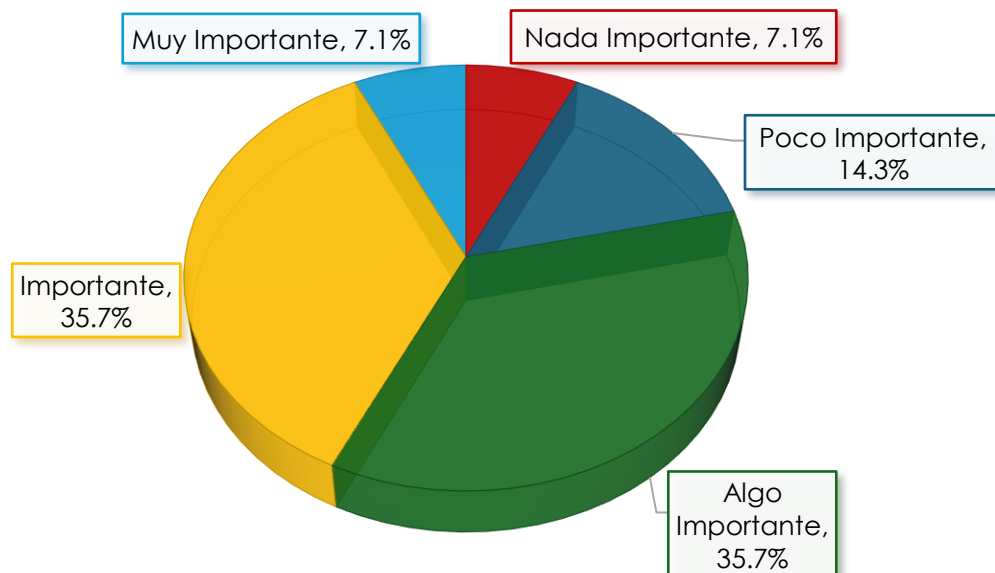
En el gráfico 4.14 se observa que el 28.6% de las empresas consideran el I+D como algo importante, mientras que un 21.4% lo calificó como muy importante y otro 21.4% como importante. Solo un 7.1% lo percibe poco importante y un 21.4% nada importante. Esto refleja que, aunque hay reconocimiento de la importancia del I+D, no todas las empresas lo colocan como una prioridad estratégica.

Tabla 4.15 Tabla de frecuencia importancia del proceso tecnológico.

Proceso Tecnológico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	2	14.3	14.3	21.4
	Algo Importante	5	35.7	35.7	57.1
	Importante	5	35.7	35.7	92.9
	Muy Importante	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.15 Proceso tecnológico.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

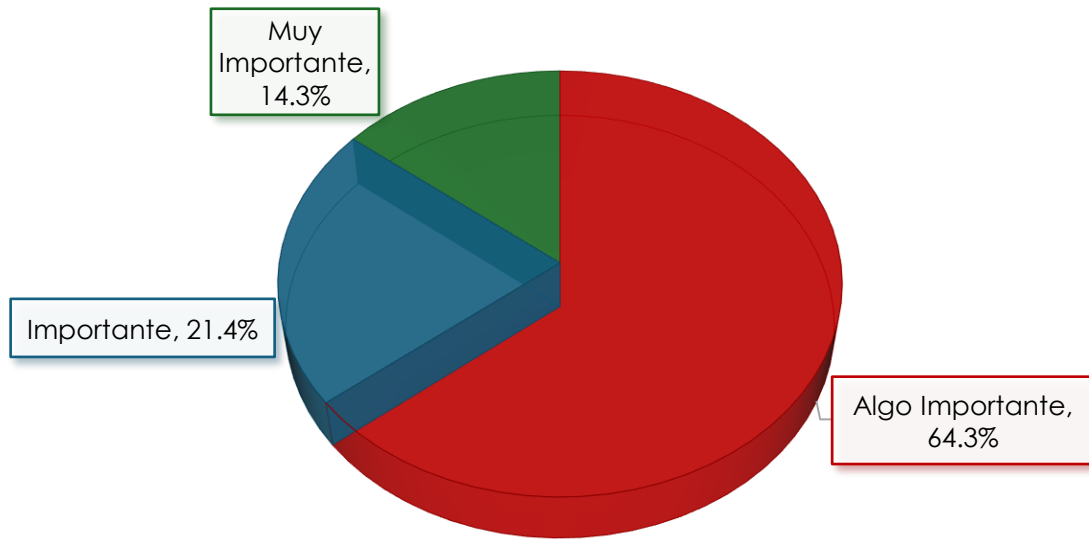
En el gráfico 4.15 se observa que el 35.7% de las empresas consideran importante el proceso tecnológico, mientras que otro 35.7% lo calificó como algo importante y el 7.1% lo considera muy importante. Solo el 14.3% lo percibe poco importante y el 7.1% nada importante. Esto evidencia que la tecnología es reconocida como un componente clave, aunque con diferente grado de valoración entre las empresas.

Tabla 4.16 Tabla de frecuencia importancia de la formación del personal.

Formación del Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo Importante	9	64.3	64.3	64.3
	Importante	3	21.4	21.4	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.16 Formación del personal.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

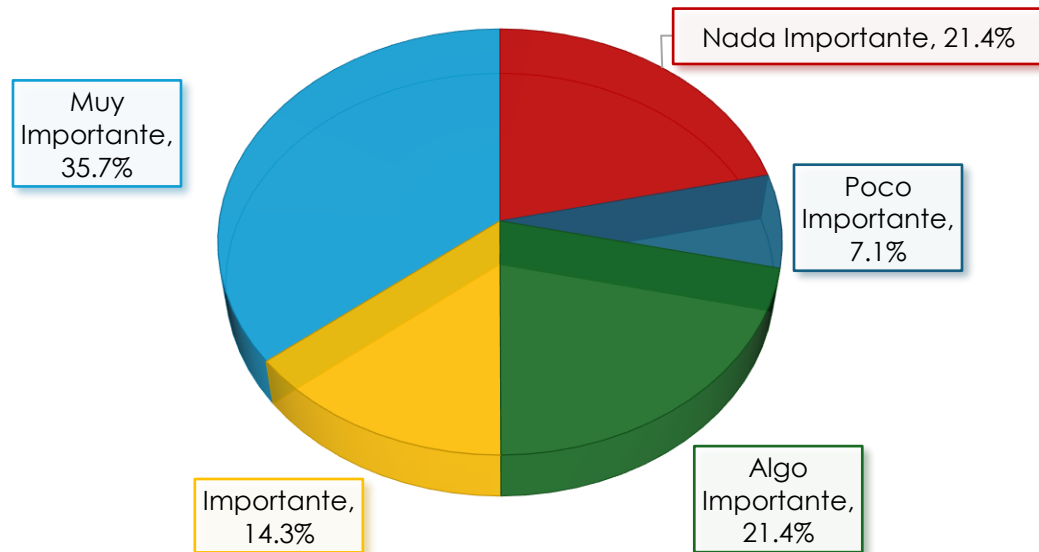
En el gráfico 4.16 se observa que el 64.3% de las empresas considera algo importante la formación del personal, seguido de un 21.4% que la califica como importante, y el 14.3% como muy importante. Esto confirma que la capacitación es una prioridad para las PYMES textiles, al ser un factor que incide directamente en la productividad y calidad.

Tabla 4.17 Tabla de frecuencia importancia del servicio al cliente.

Servicio al Cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	3	21.4	21.4	21.4
	Poco Importante	1	7.1	7.1	28.6
	Algo Importante	3	21.4	21.4	50.0
	Importante	2	14.3	14.3	64.3
	Muy Importante	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.17 Servicio al cliente.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

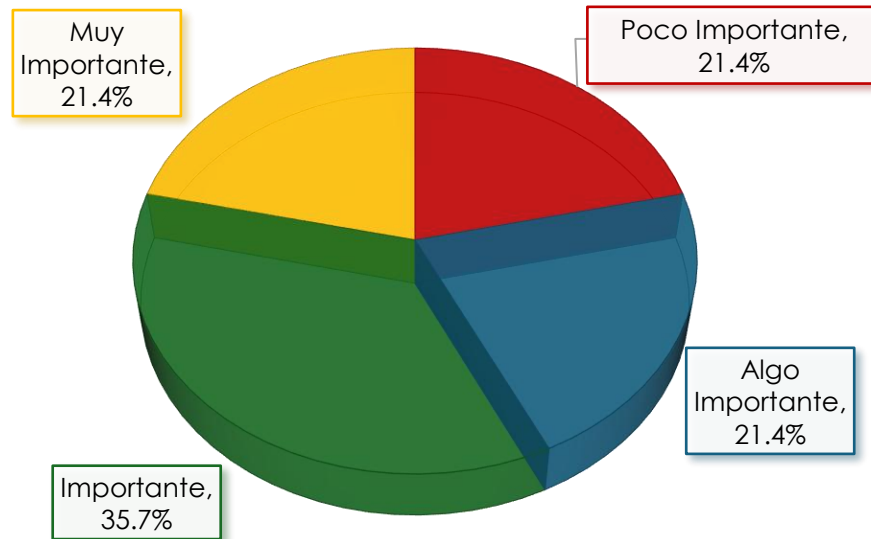
En el gráfico 4.17 se observa que el 35.7% de las empresas calificó el servicio al cliente como muy importante, mientras que el 14.3% lo señaló como importante, el 21.4% algo importante y solo un 7.1% lo considero poco importante y el 21.4% nada importante. Esto indica que la atención al cliente es reconocida como un factor estratégico esencial en la industria textil local.

Tabla 4.18 Tabla de frecuencia importancia de las actividades de mercadotecnia.

Actividades de Mercadotecnia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Importante	3	21.4	21.4	21.4
	Algo Importante	3	21.4	21.4	42.9
	Importante	5	35.7	35.7	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.18 Actividades de mercadotecnia.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.18 se observa que el 35.7% de las empresas considera importante la mercadotecnia, seguido de un 21.4% que la califica como muy importante. Sin embargo, un 21.4% la percibe como algo importante y otro 21.4% nada importante. Esto revela que, aunque la mercadotecnia es reconocida por la mayoría, todavía existe un grupo de empresas que no la considera una prioridad estratégica.

Tabla 4.19 Tabla de frecuencia importancia de la imagen de la empresa

Imagen de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Algo Importante	5	35.7	35.7	42.9
	Importante	2	14.3	14.3	57.1
	Muy Importante	6	42.9	42.9	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.19 Imagen de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

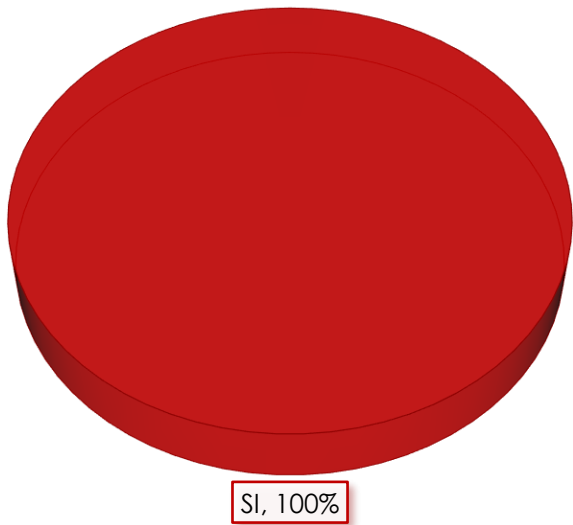
En el gráfico 4.19 se observa que el 42.9% de las empresas consideran muy importante la imagen empresarial, mientras que un 14.3% la califican como importante, el 35.7% algo importante y el 7.1% nada importante. Esto evidencia que la reputación y percepción de la empresa es un activo estratégico fundamental en el sector textil.

Tabla 4.20a. Tabla de frecuencia existencia del departamento de ventas.

Departamento de Ventas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.20a. Departamento de ventas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

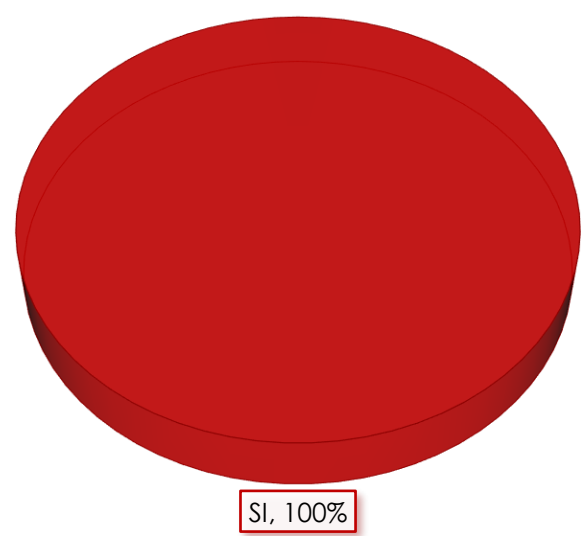
En el gráfico 4.20a se observa que el 100% de las empresas encuestadas cuenta con un departamento de ventas, lo cual refleja la importancia estratégica de esta área en el sector textil, ya que es la responsable de la comercialización y posicionamiento de los productos.

Tabla 4.20b. Tabla de frecuencia existencia del departamento de producción.

Departamento de Producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.20b. Departamento de producción.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

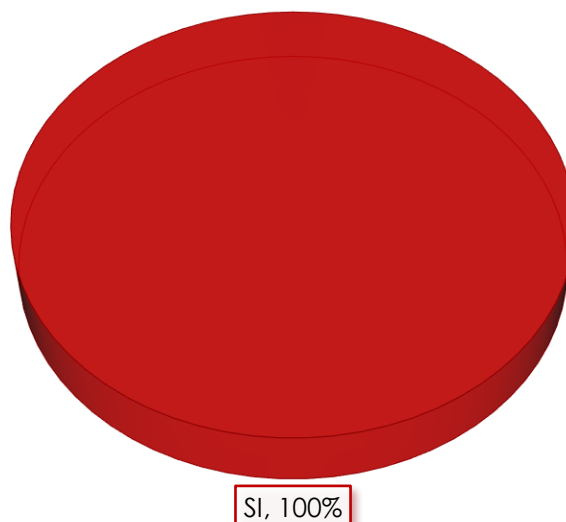
En el gráfico 4.20b se observa que todas las empresas (100%) afirmaron contar con un departamento de producción, lo cual resulta lógico dada la naturaleza de la industria textil. Esto evidencia que la operación productiva es el núcleo central de la estructura organizacional.

Tabla 4.20c. Tabla de frecuencia existencia del departamento de finanzas.

Departamento de Finanzas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.20c. Departamento de finanzas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

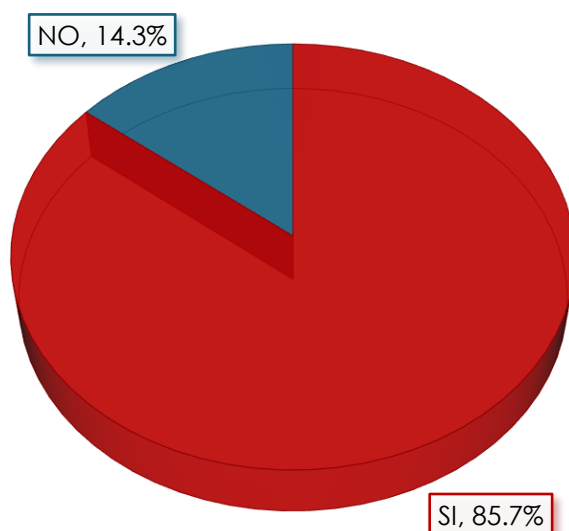
En el gráfico 4.20c se observa que el 100% de las empresas indicó que poseen un departamento de finanzas, lo cual permite manejar aspectos como la contabilidad, presupuestos y control de costos, funciones esenciales para la sostenibilidad de la organización.

Tabla 4.20d. Tabla de frecuencia existencia del departamento de recursos humanos.

Departamento de Recursos Humanos					
Válido			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
					Porcentaje acumulado
	SI		12	85.7	85.7
	NO		2	14.3	100.0
		Total	14	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.20d. Departamento de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

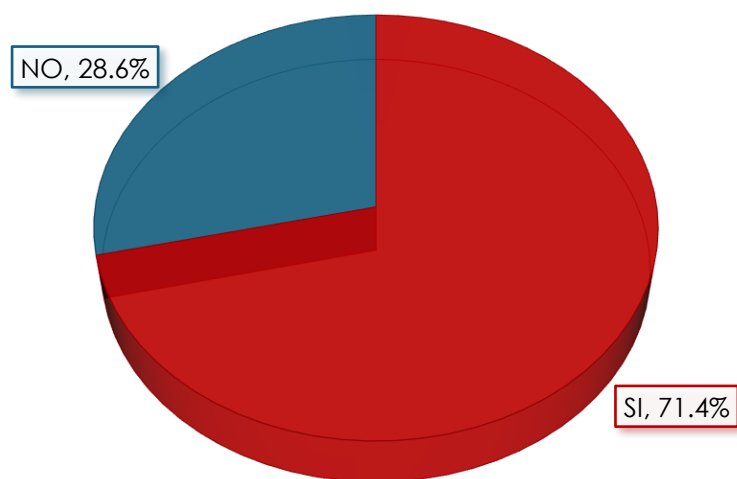
En el gráfico 4.20d se observa que el 85.7% de las empresas cuenta con un área de recursos humanos, mientras que el 14.3% carece de ella. Esto revela que, aunque la mayoría reconoce la importancia de gestionar al personal de manera formal, todavía existen empresas que manejan estas funciones de manera informal.

Tabla 4.20e. Tabla de frecuencia existencia del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D).

Departamento de Investigación y Desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	71.4	71.4	71.4
	NO	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.20e. Departamento de investigación y desarrollo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

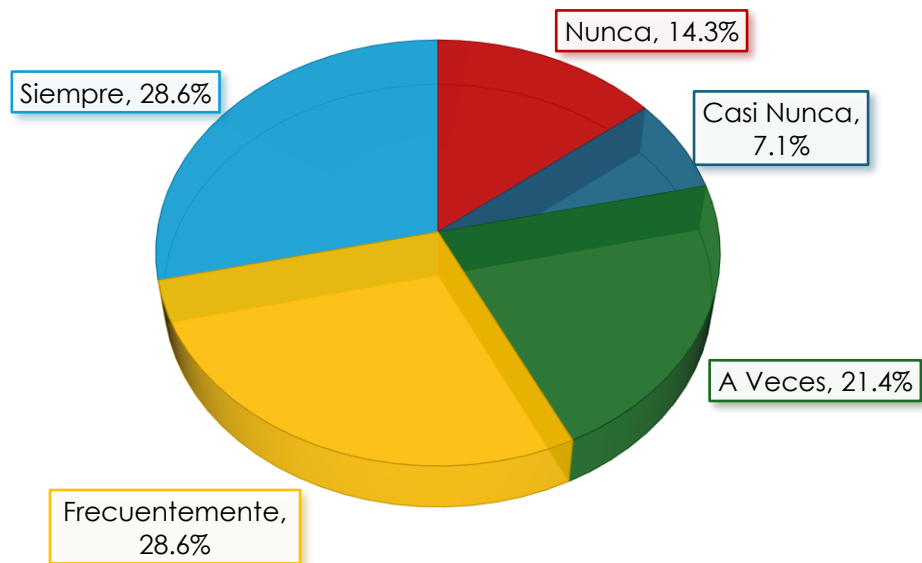
En el gráfico 4.20e se observa que el 71.4% de las empresas declaró contar con un departamento de investigación y desarrollo, mientras que el 28.6% no dispone de él. Esto refleja que, aunque una mayoría impulsa la innovación, todavía hay empresas que no invierten en el desarrollo tecnológico o de productos de forma estructurada.

Tabla 4.21 Tabla de frecuencia utiliza la planificación de personal.

Planificación de Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	14.3	14.3	14.3
	Casi Nunca	1	7.1	7.1	21.4
	A Veces	3	21.4	21.4	42.9
	Frecuentemente	4	28.6	28.6	71.4
	Siempre	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.21 Planificación de personal.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

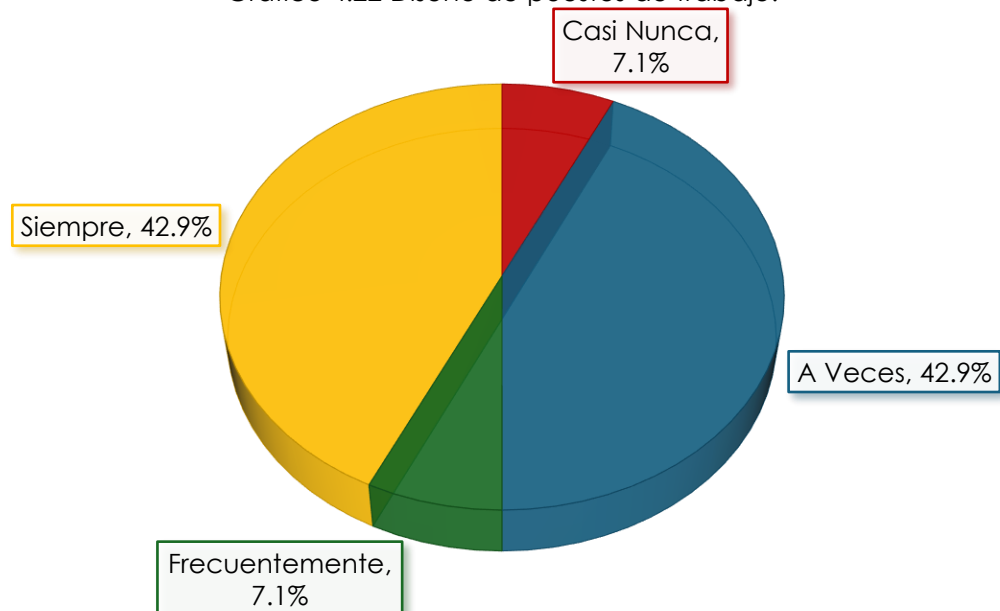
En el gráfico 4.21 se observa que el 28.6% de las empresas realiza planificación de personal siempre, y otro 28.6% lo hace frecuentemente. Sin embargo, un 21.4% lo practica solo a veces y un 21.4% casi nunca o nunca. Esto refleja que la gestión de personal no está institucionalizada en todas las PYMES, aunque la mitad sí la aplica de manera constante.

Tabla 4.22 Tabla de frecuencia utiliza el diseño de puestos de trabajo.

Diseño de puestos de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	7.1	7.1	7.1
	A Veces	6	42.9	42.9	50.0
	Frecuentemente	1	7.1	7.1	57.1
	Siempre	6	42.9	42.9	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.22 Diseño de puestos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

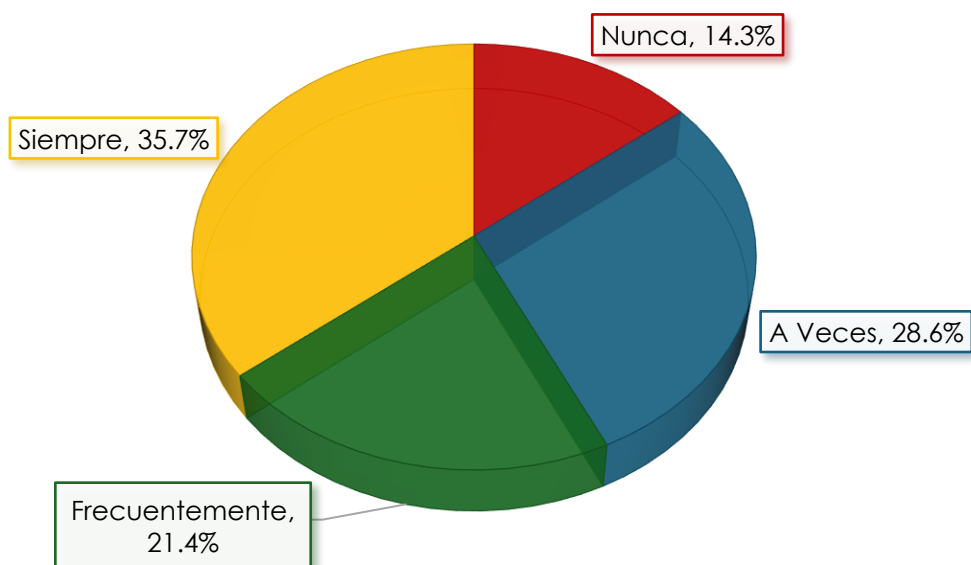
En el gráfico 4.22 se observa que el 42.9% de las empresas diseña los puestos de trabajo de manera sistemática (siempre) y otro 42.9% lo hace solo a veces, mientras que el 7.1% lo hace frecuentemente y otro 7.1% casi nunca. Este resultado indica que, aunque existe una tendencia positiva hacia la definición clara de funciones, aún hay empresas con una gestión poco formalizada en este aspecto.

Tabla 4.23 Tabla de frecuencia utiliza el reclutamiento y selección de personal.

Reclutamiento y Selección de Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	14.3	14.3	14.3
	A Veces	4	28.6	28.6	42.9
	Frecuentemente	3	21.4	21.4	64.3
	Siempre	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.23 Reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

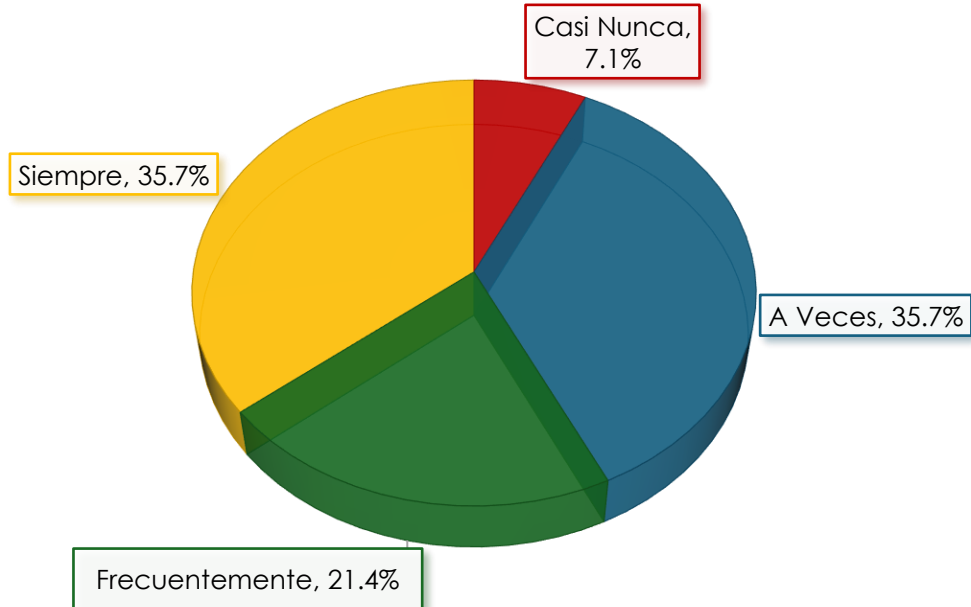
En el gráfico 4.23 se observa que el 35.7% de las empresas realiza reclutamiento y selección de personal de manera constante, mientras que un 21.4% lo hace frecuentemente y un 28.6% solo a veces. Sin embargo, un 14.3% indicó que nunca aplica este proceso, lo que sugiere que algunas empresas aún recurren a contrataciones informales o no planificadas.

Tabla 4.24 Tabla de frecuencia utiliza la formación.

Formación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	7.1	7.1	7.1
	A Veces	5	35.7	35.7	42.9
	Frecuentemente	3	21.4	21.4	64.3
	Siempre	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.24 Formación.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

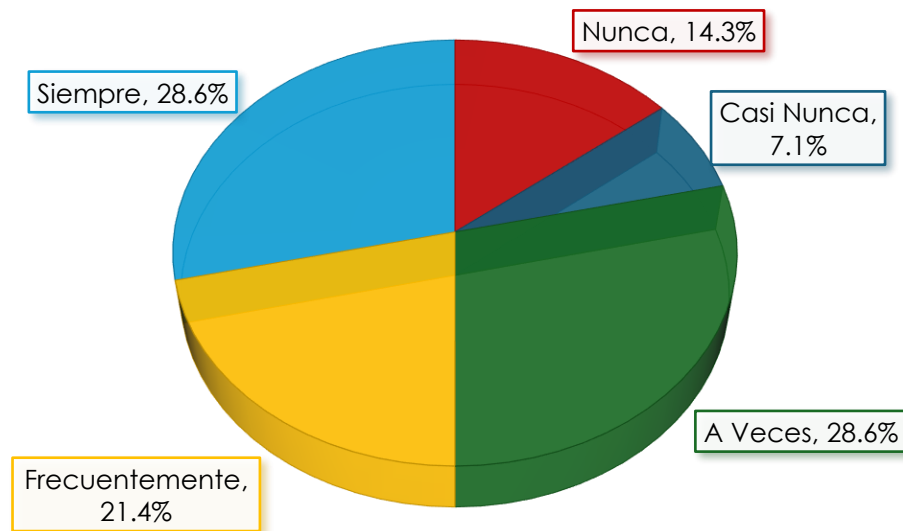
En el gráfico 4.24 se observa que el 35.7% de las empresas ofrece formación de manera constante, mientras que el mismo porcentaje lo hace a veces, el 21.4% lo hace frecuentemente y solo el 7.1% lo hace casi nunca. Esto revela que, aunque la capacitación es valorada (como se observó en el bloque anterior), su implementación aún es irregular en varias organizaciones.

Tabla 4.25 Tabla de frecuencia utiliza el desarrollo de carreras profesionales.

Desarrollo de Carreras Profesionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	14.3	14.3	14.3
	Casi Nunca	1	7.1	7.1	21.4
	A Veces	4	28.6	28.6	50.0
	Frecuentemente	3	21.4	21.4	71.4
	Siempre	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.25 Desarrollo de carreras profesionales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

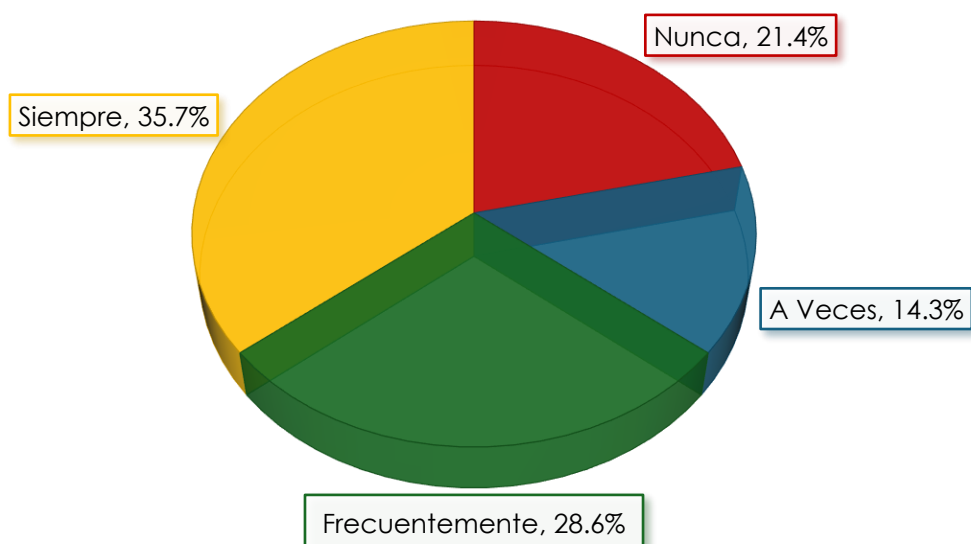
En el gráfico 4.25 se observa que el 28.6% de las empresas fomenta siempre el desarrollo de carreras profesionales, mientras que otro 21.4% lo hace frecuentemente. Sin embargo, el 50% lo aplica solo a veces, casi nunca o nunca, lo que refleja que este aspecto de la gestión de talento aún no está consolidado en la mayoría de las PYMES textiles.

Tabla 4.26 Tabla de frecuencia utiliza la evaluación del desempeño.

Evaluación del Desempeño					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	21.4	21.4	21.4
	A Veces	2	14.3	14.3	35.7
	Frecuentemente	4	28.6	28.6	64.3
	Siempre	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.26 Evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

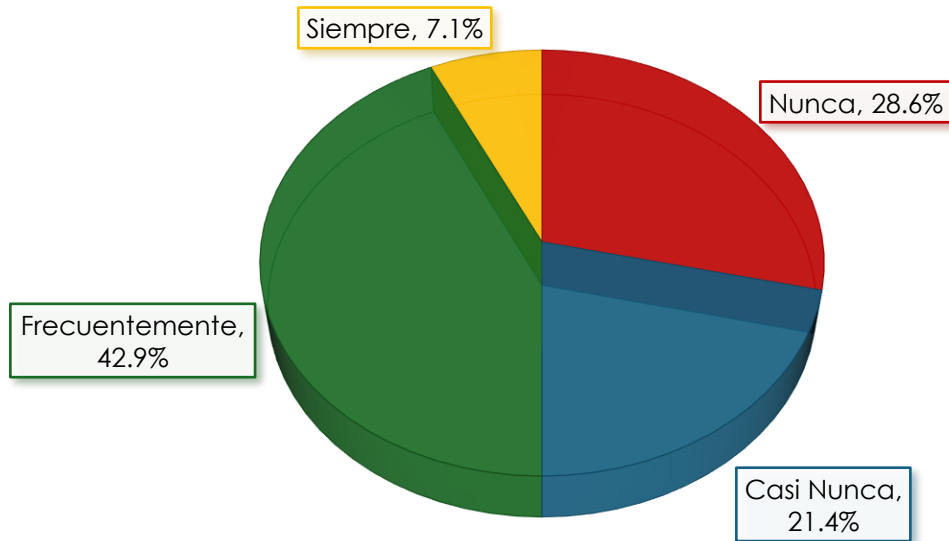
En el gráfico 4.26 se observa que el 35.7% de las empresas realiza siempre la evaluación de desempeño, mientras que un 28.6% lo hace con frecuencia. Sin embargo, un 21.4% nunca aplica este proceso y otro 14.3% solo a veces, lo que evidencia que aún existe un sector que carece de mecanismos formales de evaluación del personal.

Tabla 4.27 Tabla de frecuencia utiliza la política retributiva.

Política Retributiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	28.6	28.6	28.6
	Casi Nunca	3	21.4	21.4	50.0
	Frecuentemente	6	42.9	42.9	92.9
	Siempre	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.27 Política retributiva.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

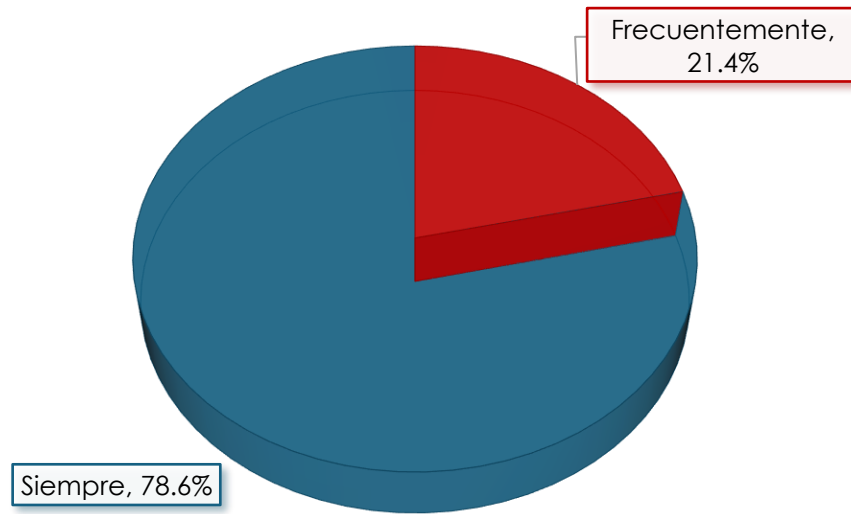
En el gráfico 4.27 se observa que la política retributiva se aplica frecuentemente en el 42.9% de las empresas, el 7.1% la utiliza siempre, pero un 50% la utiliza casi nunca o nunca. Esto sugiere que en muchas PYMES aún no se implementan esquemas claros de compensación y beneficios.

Tabla 4.28 Tabla de frecuencia utiliza la administración de personal.

Administración de Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	3	21.4	21.4	21.4
	Siempre	11	78.6	78.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.28 Administración de personal.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

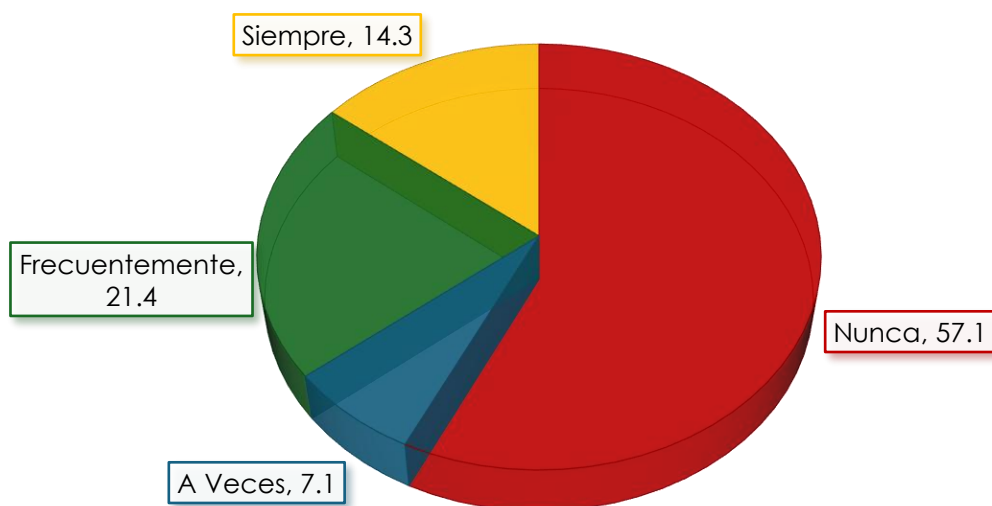
En el gráfico 4.28 se observa que el 78.6% de las empresas realiza siempre procesos administrativos de personal, mientras que un 21.4% lo hace frecuentemente. Esto indica que la gestión operativa del personal (contratos, nóminas, etc.) está consolidada en casi todas las PYMES textiles.

Tabla 4.29 Tabla de frecuencia utiliza las relaciones laborales.

Relaciones Laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	57.1	57.1	57.1
	A Veces	1	7.1	7.1	64.3
	Frecuentemente	3	21.4	21.4	85.7
	Siempre	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.29 Relaciones laborales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

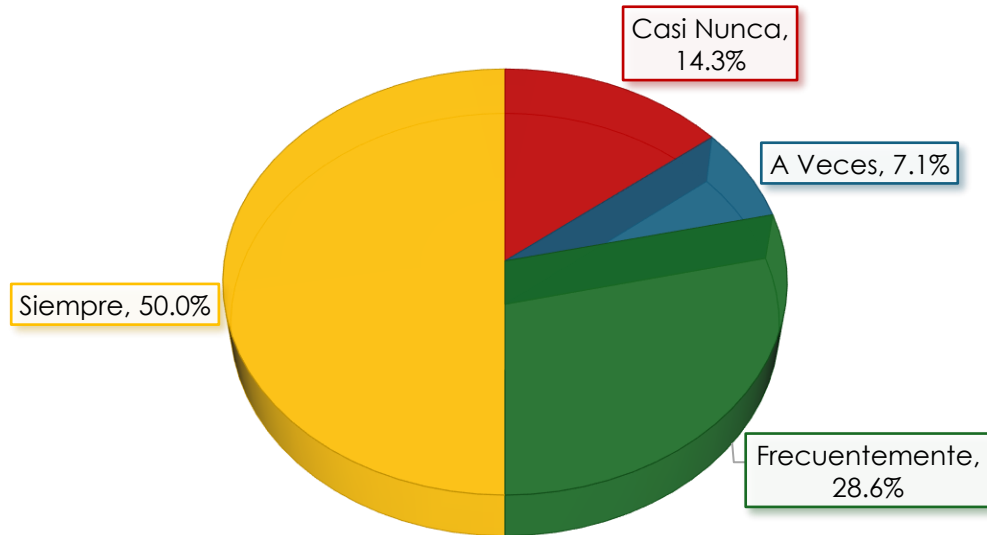
En el gráfico 4.29 se observa que la mayoría de las empresas (57.1%) nunca aplica mecanismos de relaciones laborales con sindicatos o representantes de los trabajadores, el 21.4% lo hace frecuentemente y el 7.1% lo hace a veces. Solo un 14.3% lo hace siempre. Esto refleja que las PYMES textiles suelen manejar sus relaciones laborales de forma informal y sin estructuras de negociación colectiva.

Tabla 4.30 Tabla de frecuencia utiliza la prevención de riesgos laborales.

Prevención de Riesgos Laborales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	14.3	14.3	14.3
	A Veces	1	7.1	7.1	21.4
	Frecuentemente	4	28.6	28.6	50.0
	Siempre	7	50.0	50.0	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.30 Prevención de riesgos laborales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.30 se observa que la mitad de las empresas (50%) declaró que siempre aplica medidas de prevención de riesgos laborales, mientras que un 28.6% lo hace frecuentemente. Sin embargo, aún hay un 21.4% que lo realiza a veces o casi nunca. Esto refleja que, aunque la seguridad laboral es reconocida, no todas las empresas cuentan con un sistema formal de gestión en este aspecto.

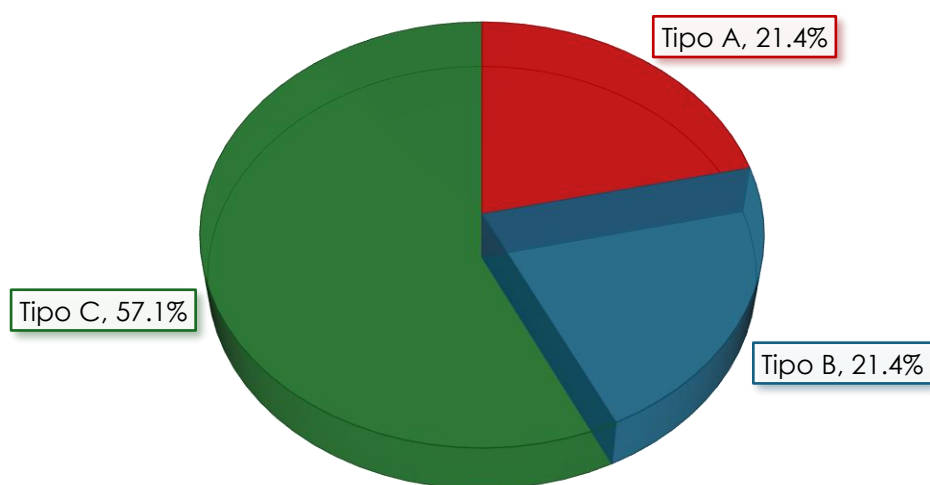
Tabla 4.31 Tabla de frecuencia la tecnología de la empresa se considera.

Tecnología de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desarrolla internamente la tecnología que utiliza	3	21.4	21.4	21.4
	La tecnología adquirida lo posiciona por delante de la competencia	3	21.4	21.4	42.9

Continuación Tabla 4.31 Tabla de frecuencia la tecnología de la empresa se considera.

Tecnología de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	La tecnología que utiliza es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas	8	57.1	57.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Gráfico 4.31 Tecnología de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

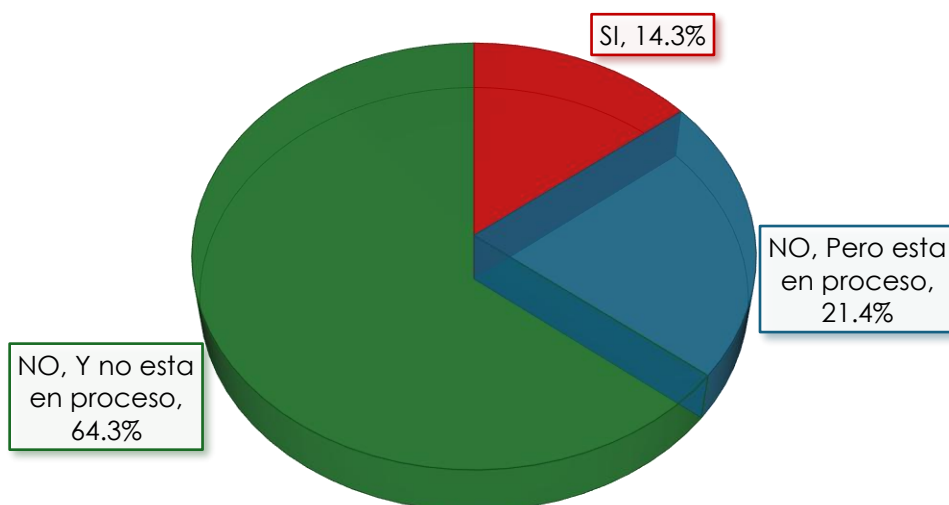
En el gráfico 4.31 se observa que el 57.1% de las empresas indicó que la tecnología que utilizan es la misma que la mayoría de las empresas del sector, mientras que el 21.4% señaló que desarrolla internamente la tecnología que utiliza y otro 21.4% afirmó que la tecnología adquirida las posiciona por delante de la competencia. Esto refleja que la mayor parte de las organizaciones opera con tecnologías comunes en la industria, aunque una proporción menor muestra capacidades propias de desarrollo o ventajas competitivas derivadas de la adquisición tecnológica.

Tabla 4.32 Tabla de frecuencia dispone de certificación ISO de la serie 9000.

Certificación ISO 9000					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	14.3	14.3	14.3
	NO, Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad	3	21.4	21.4	35.7
	NO, Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad	9	64.3	64.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.32 Certificación ISO 9000.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.32 se observa que el 14.3% de las empresas cuenta con certificación ISO 9000 o equivalente, el 21.4% no dispone de ella, pero se encuentra en proceso de certificación y el 64.3% no tiene ni está en proceso de obtenerla. Esto refleja que la mayoría de las PYMES textiles aún no priorizan

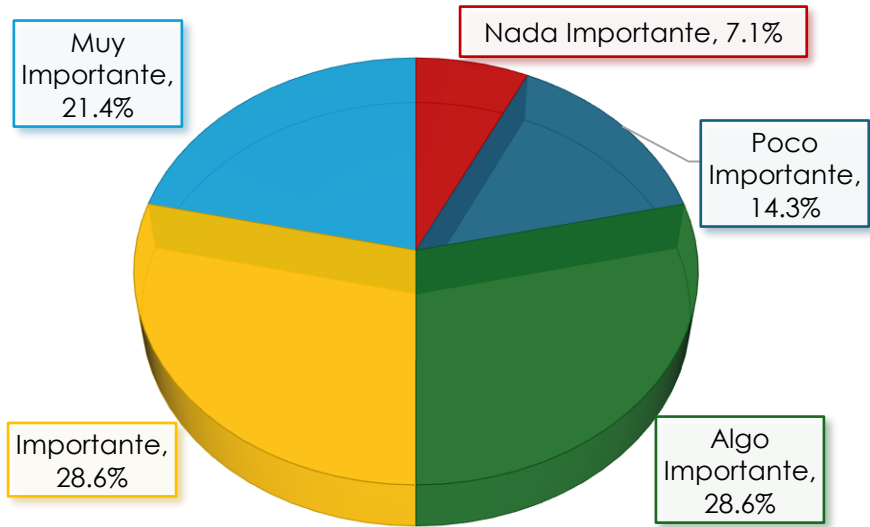
la implementación de sistemas de calidad estandarizados, aunque existe un pequeño grupo que ya se encuentra certificado y otro que está avanzando en el proceso.

Tabla 4.33a. Tabla de frecuencia importancia de los cambios o mejoras en los productos.

Cambios o Mejoras en los Productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	2	14.3	14.3	21.4
	Algo Importante	4	28.6	28.6	50.0
	Importante	4	28.6	28.6	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33a. Cambios o mejoras en los productos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.33a se observa que el 21.4% de las empresas considera muy importante realizar cambios o mejoras en los productos, mientras que el

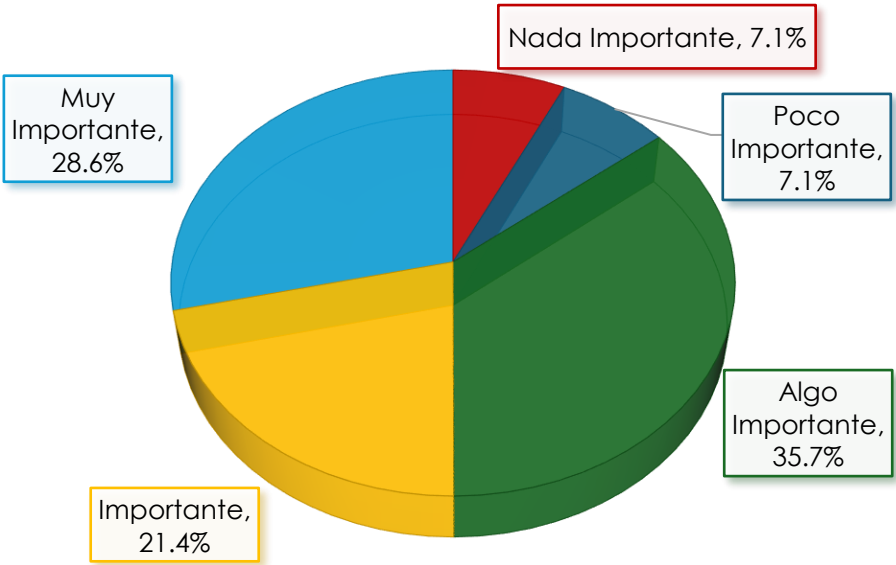
28.6% lo califica como importante y otro 28.6% algo importante. Por su parte, el 14.3% lo percibe solo como poco importante y el 7.1% nada importante. Esto refleja que, aunque una mayoría reconoce el valor estratégico de la innovación en productos, existe un sector que aún no lo prioriza al mismo nivel, lo cual podría limitar su competitividad en mercados dinámicos.

Tabla 4.33b. Tabla de frecuencia importancia de la comercialización de nuevos productos.

Comercialización de Nuevos Productos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	1	7.1	7.1	14.3
	Algo Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Importante	3	21.4	21.4	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33b. Comercialización de nuevos productos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

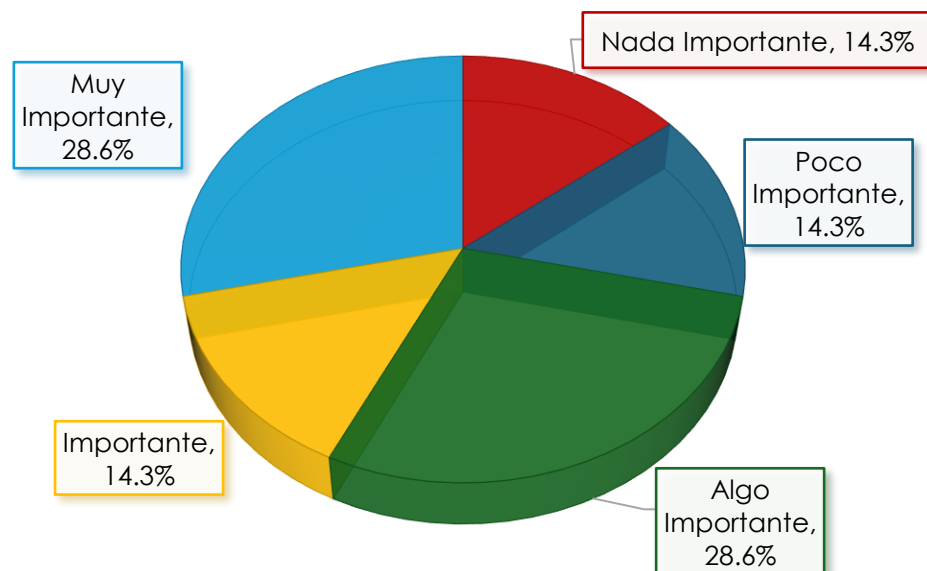
En el gráfico 4.33b se observa que el 28.6% de las empresas considera muy importante la comercialización de nuevos productos, mientras que un 21.4% lo califica como importante, el 35.7% como algo importante, el 7.1% lo considera poco importante y otro 7.1% nada importante. Estos resultados indican que el impulso a la introducción de nuevos productos es valorado por la mayoría de las organizaciones, aunque todavía hay un pequeño grupo que no lo percibe como un factor esencial para su crecimiento.

Tabla 4.33c. Tabla de frecuencia importancia de los cambios o mejoras en los procesos de producción.

Cambios o Mejoras en los Procesos de Producción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Algo Importante	4	28.6	28.6	57.1
	Importante	2	14.3	14.3	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33c. Cambios o mejoras en los procesos de producción.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

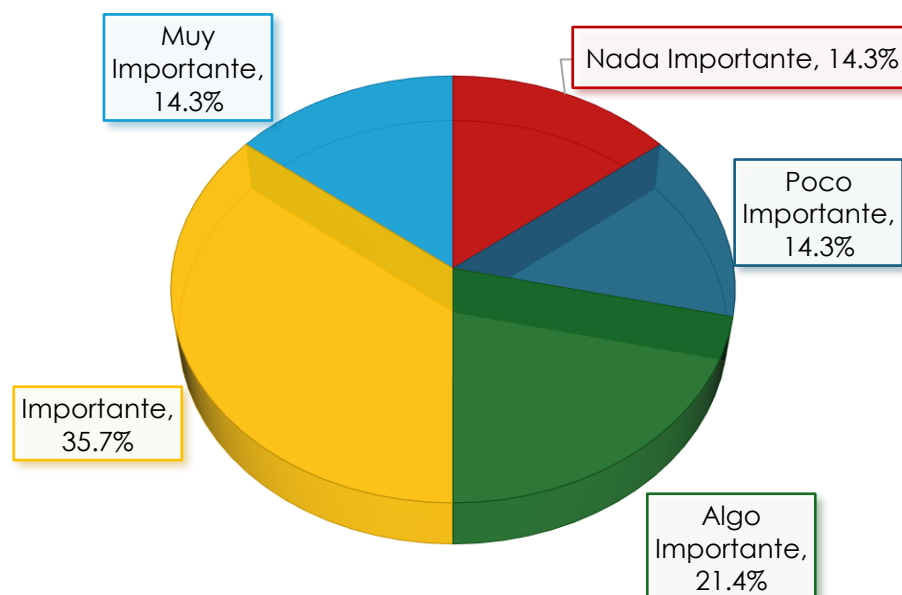
En el gráfico 4.33c se observa que el 28.6% de las empresas considera muy importante realizar cambios o mejoras en los procesos productivos, mientras que el 14.3% lo califica como importante, otro 28.6% como algo importante, el 14.3% como poco importante y otro 14.3% nada importante. Esto evidencia que existe una tendencia favorable hacia la mejora de procesos, aunque un pequeño grupo todavía no le otorga relevancia, lo cual puede impactar en su eficiencia y capacidad de adaptación.

Tabla 4.33d. Tabla de frecuencia importancia de la adquisición de nuevos bienes de equipos.

Adquisición de Nuevos Bienes de Equipos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Algo Importante	3	21.4	21.4	50.0
	Importante	5	35.7	35.7	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33d. Adquisición de nuevos bienes de equipos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

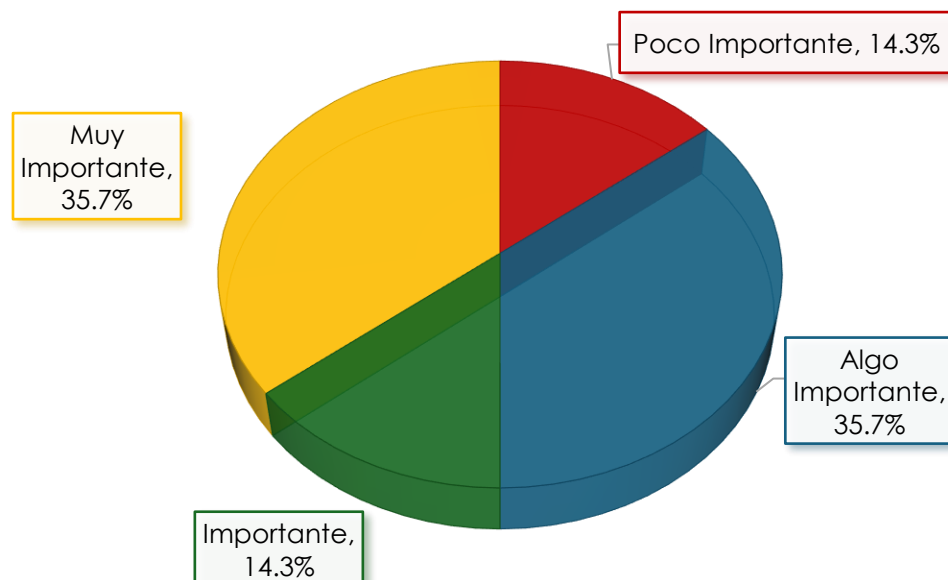
En el gráfico 4.33d se observa que el 35.7% de las empresas considera importante la adquisición de nuevos bienes de equipos, mientras que un 14.3% lo califica como muy importante, el 21.4% como algo importante, el 14.3% lo considera poco importante y otro 14.3% nada importante. Este resultado refleja que la renovación tecnológica es un factor estratégico clave para la mayoría, aunque una proporción menor aún la percibe con menos urgencia.

Tabla 4.33e. Tabla de frecuencia importancia de la dirección y gestión.

Dirección y Gestión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Algo Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Importante	2	14.3	14.3	64.3
	Muy Importante	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33e. Dirección y gestión.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

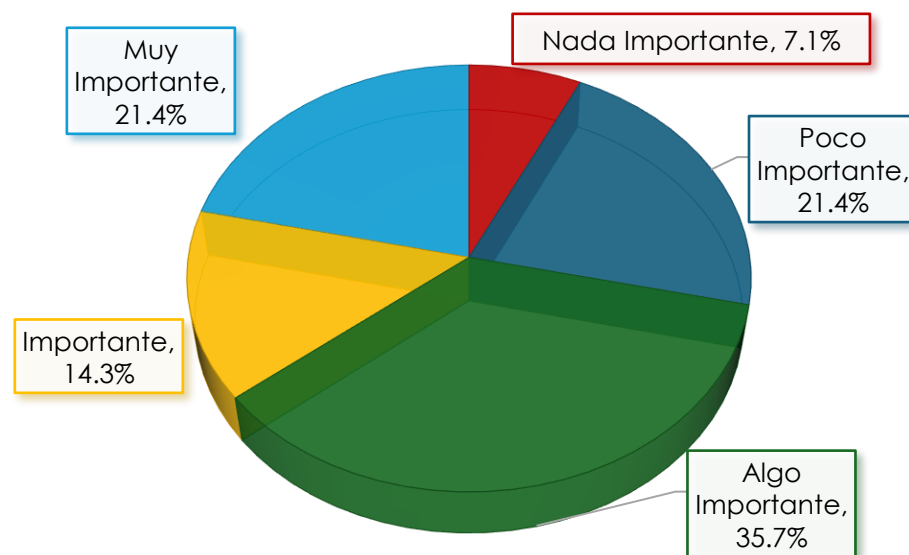
En el gráfico 4.33e se observa que el 35.7% de las empresas considera muy importante la dirección y gestión, el 14.3% la percibe como importante, otro 35.7% la califica como algo importante y el 14.3% como poco importante. Este resultado muestra una distribución equilibrada, lo que sugiere que no todas las organizaciones valoran de manera consistente el rol de la gestión directiva como elemento esencial para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Tabla 4.33f. Tabla de frecuencia importancia de las compras y aprovisionamientos.

Compras y Aprovisionamientos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	3	21.4	21.4	28.6
	Algo Importante	5	35.7	35.7	64.3
	Importante	2	14.3	14.3	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33f. Compras y aprovisionamientos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

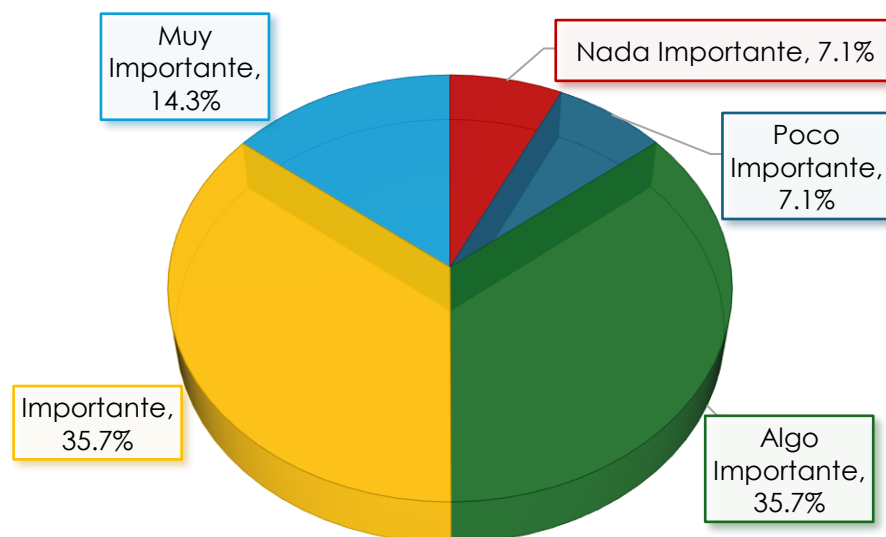
En el gráfico 4.33f se observa que el 21.4% de las empresas considera muy importante el área de compras y aprovisionamientos, el 14.3% la califica como importante, el 35.7% la percibe como algo importante, el 21.4% como poco importante y el 7.1% nada importante. Esto indica que, aunque una parte significativa reconoce la relevancia de esta función, todavía existen empresas que no le asignan un peso estratégico.

Tabla 4.33g. Tabla de frecuencia importancia del sistema comercial / ventas.

Comercial / Ventas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	1	7.1	7.1	14.3
	Algo Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Importante	5	35.7	35.7	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.33g. Comercial / ventas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

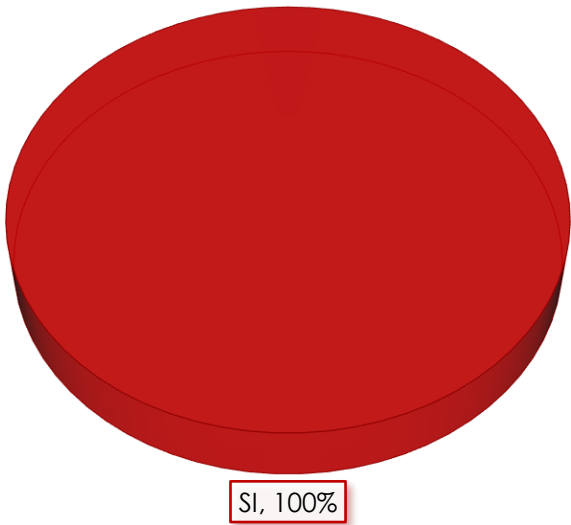
En el gráfico 4.33g se observa que el 14.3% de las empresas considera muy importante el sistema comercial y de ventas, mientras que un 35.7% lo califica como importante, el 35.7% como algo importante, el 7.1% como poco importante y otro 7.1% nada importante. Este resultado refleja que la mayoría reconoce el papel central de las ventas en la sostenibilidad empresarial, aunque aún hay empresas que no le dan la máxima prioridad, lo que podría afectar su capacidad de expansión y posicionamiento en el mercado.

Tabla 4.34a. Tabla de frecuencia dispone de correo electrónico.

Correo Electrónico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34a. Correo electrónico.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

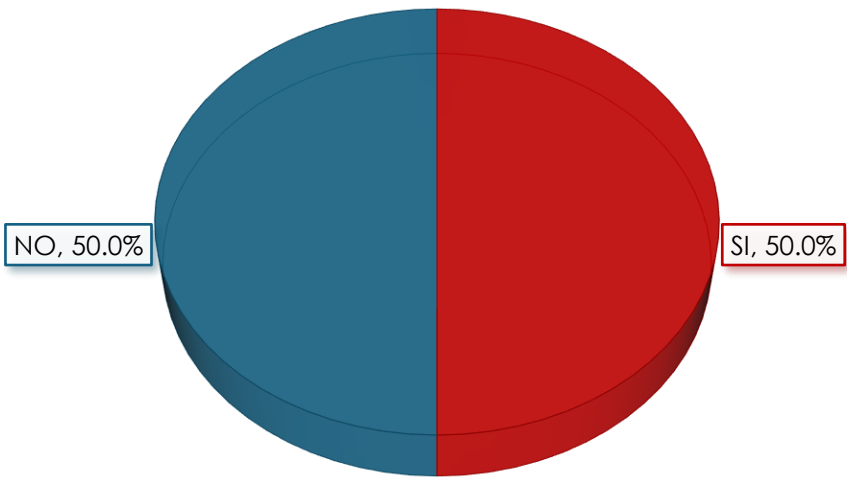
En el gráfico 4.34a se observa que el 100% de las empresas encuestadas cuenta con correo electrónico. Este resultado refleja que la digitalización básica en la comunicación está totalmente implementada en el sector, lo que facilita la interacción con clientes, proveedores y colaboradores.

Tabla 4.34b. Tabla de frecuencia dispone de página web.

Página Web					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	7	50.0	50.0	50.0
	NO	7	50.0	50.0	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34b. Página web.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.34b se observa que la mitad de las empresas (50%) dispone de página web, mientras que el otro 50% no cuenta con ella. Esto evidencia una brecha importante en el uso de herramientas digitales para la promoción y posicionamiento en el mercado. Aunque un grupo significativo

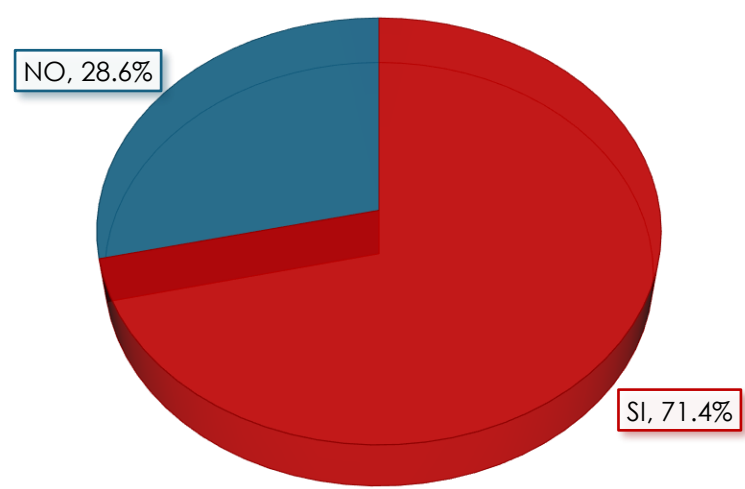
ha apostado por la presencia en línea, otra mitad aún no aprovecha esta ventaja competitiva, lo que limita su alcance comercial y visibilidad en mercados más amplios.

Tabla 4.34c. Tabla de frecuencia realiza compras y/o ventas electrónicas.

Compras y/o Ventas Electrónicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	71.4	71.4	71.4
	NO	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34c. Compras y/o ventas electrónicas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.34c se observa que el 71.4% de las empresas realiza compras y/o ventas electrónicas, mientras que el 28.6% no lo hace. Estos datos muestran que la mayoría de las organizaciones han incorporado herramientas digitales en sus procesos de transacción, lo que puede mejorar su eficiencia operativa. Sin embargo, aún existe un porcentaje relevante que

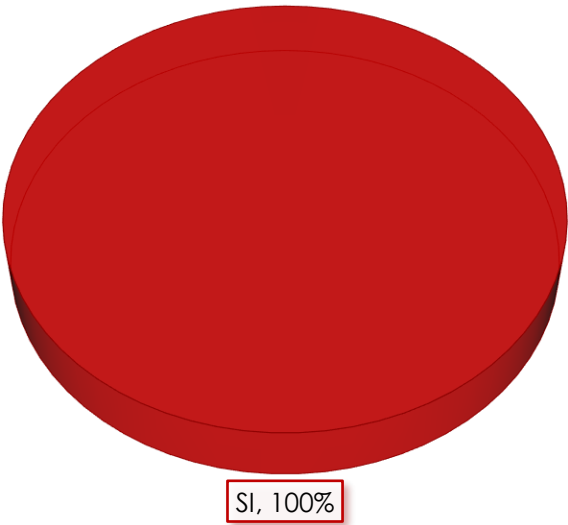
no utiliza este recurso, lo cual podría restarles competitividad frente a empresas más digitalizadas.

Tabla 4.34d. Tabla de frecuencia dispone de banca electrónica.

Banca Electrónica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34d. Banca electrónica.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

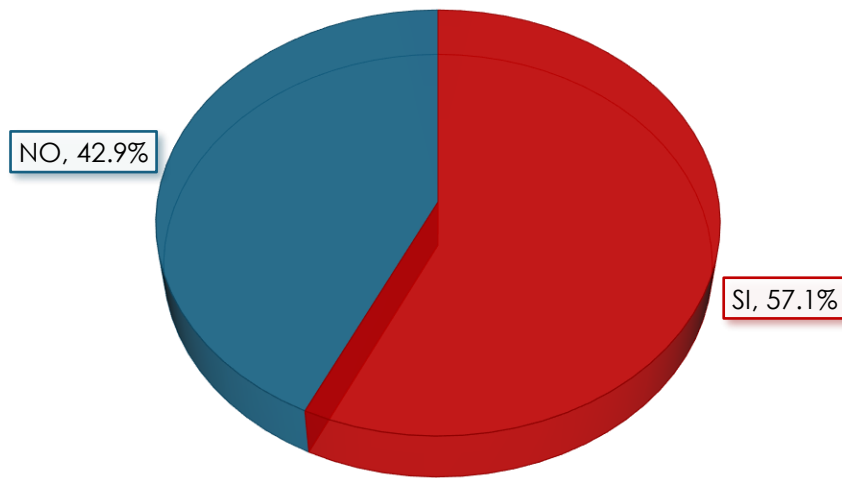
En el gráfico 4.34d se observa que el 100% de las empresas dispone de banca electrónica, lo que indica una adopción total de este tipo de servicios financieros. Este hecho es relevante, ya que facilita operaciones bancarias ágiles, reduce tiempos administrativos y mejora la gestión de los recursos financieros.

Tabla 4.34e. Tabla de frecuencia realiza mercadotecnia usando internet.

Mercadotecnia Usando Internet					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	8	57.1	57.1	57.1
	NO	6	42.9	42.9	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34e. Mercadotecnia usando internet.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

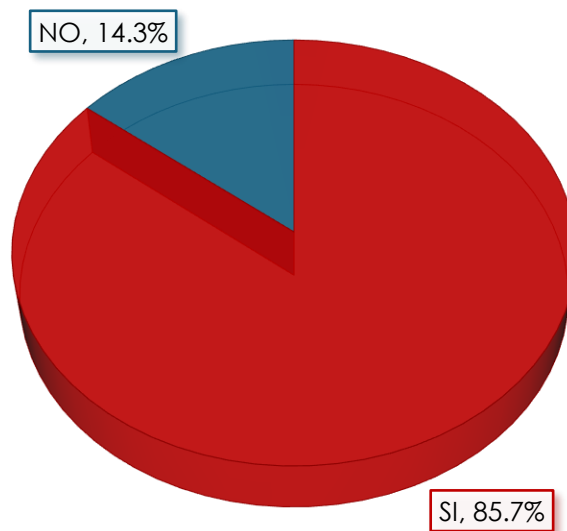
En el gráfico 4.34e se observa que el 57.1% de las empresas utiliza internet para realizar actividades de mercadotecnia, mientras que el 42.9% no lo hace. Esto refleja que, aunque más de la mitad reconoce la importancia de la mercadotecnia digital para la promoción de sus productos, todavía existe un número considerable de organizaciones que no aprovechan estas herramientas, lo cual limita su capacidad de alcanzar nuevos mercados y clientes.

Tabla 4.34f. Tabla de frecuencia dispone de intranet corporativa.

Intranet Corporativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	12	85.7	85.7	85.7
	NO	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.34f. Intranet corporativa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

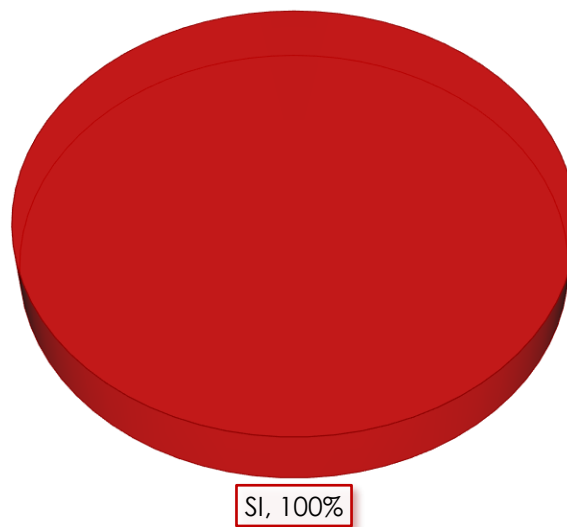
En el gráfico 4.34f se observa que la mayoría de las empresas (85.7%) cuenta con intranet corporativa, mientras que el 14.3% no dispone de ella. Este resultado refleja un nivel relativamente alto de adopción de plataformas internas de comunicación y gestión de información, lo que fortalece la organización interna y la eficiencia administrativa. Sin embargo, la minoría que aún no cuenta con esta herramienta podría enfrentar desventajas en la coordinación y en la optimización de sus procesos internos.

Tabla 4.35a. Tabla de frecuencia utiliza procesador de textos.

Procesador de Textos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35a. Procesador de textos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

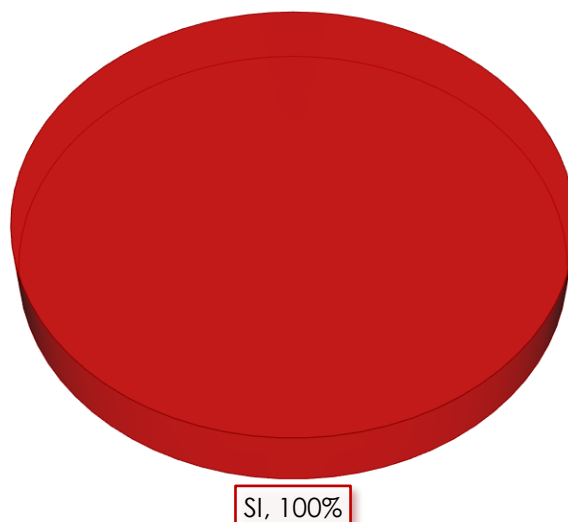
En el gráfico 4.35a se observa que el 100% de las empresas utiliza procesadores de textos. Este resultado refleja la total adopción de esta herramienta básica de oficina, indispensable para la elaboración de documentos administrativos, comerciales y de gestión interna.

Tabla 4.35b. Tabla de frecuencia utiliza base de datos.

Base de Datos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35b. Base de datos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

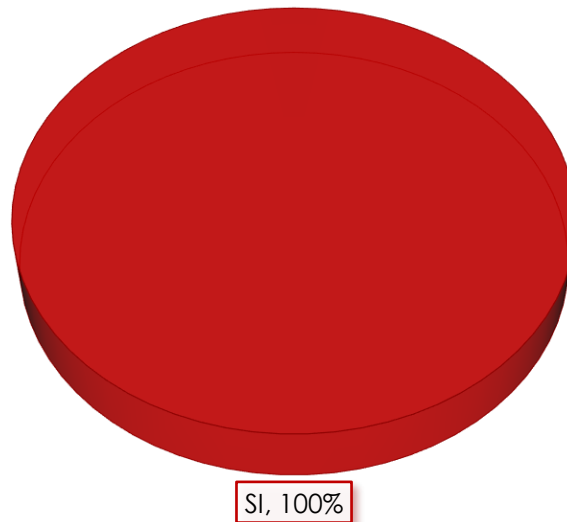
En el gráfico 4.35b se observa que la totalidad de las empresas (100%) afirmó utilizar bases de datos. Este hallazgo es relevante, ya que demuestra la importancia de la organización y almacenamiento sistemático de información para la gestión empresarial. El uso de bases de datos facilita el control de clientes, proveedores, inventarios y otros aspectos clave que fortalecen la toma de decisiones.

Tabla 4.35c. Tabla de frecuencia utiliza hoja de cálculo.

Hoja de Cálculo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35c. Hoja de cálculo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

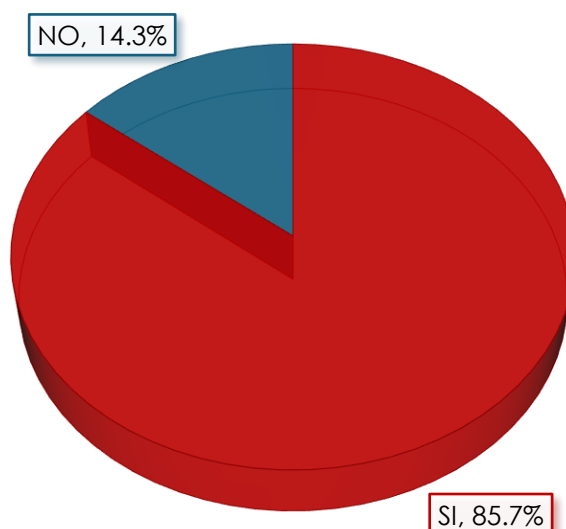
En el gráfico 4.35c se observa que el 100% de las empresas utiliza hojas de cálculo. Este resultado confirma que todas las organizaciones reconocen el valor de esta herramienta en la administración financiera, la planeación y el control de operaciones.

Tabla 4.35d. Tabla de frecuencia utiliza programa de gráficos.

Programa de Gráficos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	12	85.7	85.7	85.7
	NO	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35d. Programa de gráficos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

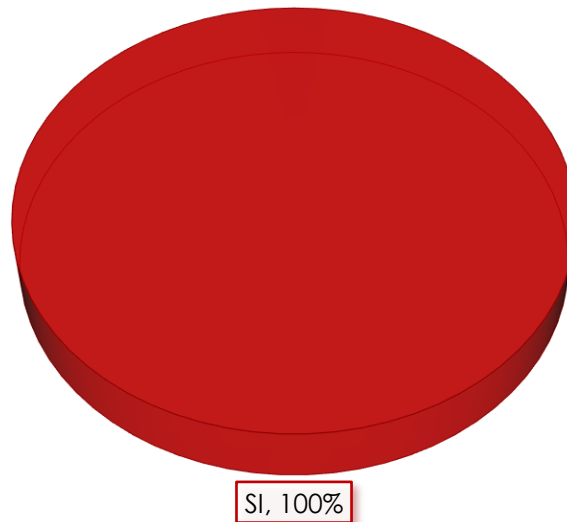
En el gráfico 4.35d se observa que el 85.7% de las empresas utiliza programas de gráficos, mientras que el 14.3% no lo hace. Esto refleja que la gran mayoría incorpora herramientas de diseño y representación visual en sus procesos, ya sea para presentaciones, publicidad o apoyo en la toma de decisiones. Sin embargo, la minoría que no emplea estos recursos podría enfrentar limitaciones en la comunicación visual y en la promoción de sus productos.

Tabla 4.35e. Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de contabilidad.

Contabilidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	14	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35e. Contabilidad.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

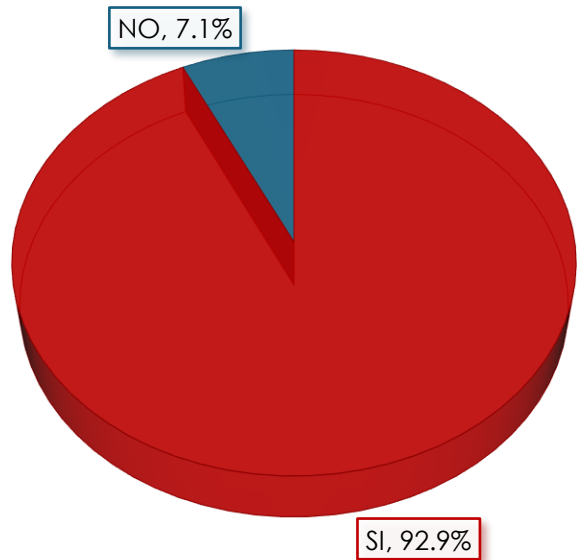
En el gráfico 4.35e se observa que el 100% de las empresas afirmó utilizar aplicaciones de contabilidad. Esto muestra la adopción total de herramientas tecnológicas para el registro y control financiero, lo cual es fundamental para la sostenibilidad y transparencia de las operaciones.

Tabla 4.35f. Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de nóminas y seguros sociales.

Laboral (Nóminas y seguros sociales)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35f. Laboral (nóminas y seguros sociales).



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

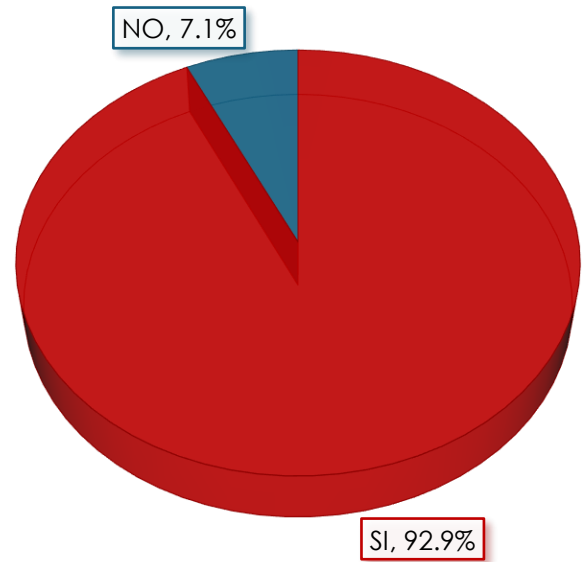
En el gráfico 4.35f se observa que el 92.9% de las empresas utiliza aplicaciones para nóminas y seguros sociales, mientras que el 7.1% no lo hace. Esto indica que la mayoría ha adoptado sistemas especializados para la gestión laboral, lo cual contribuye a la eficiencia administrativa y al cumplimiento de obligaciones legales. Sin embargo, la minoría que no emplea estas herramientas puede enfrentar mayores cargas administrativas y riesgos de errores en la gestión del personal.

Tabla 4.35g. Tabla de frecuencia utiliza una aplicación fiscal (libros, declaraciones, etc.)

Fiscal (libros, declaraciones, etc.)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35g. Fiscal (libros, declaraciones, etc.)



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

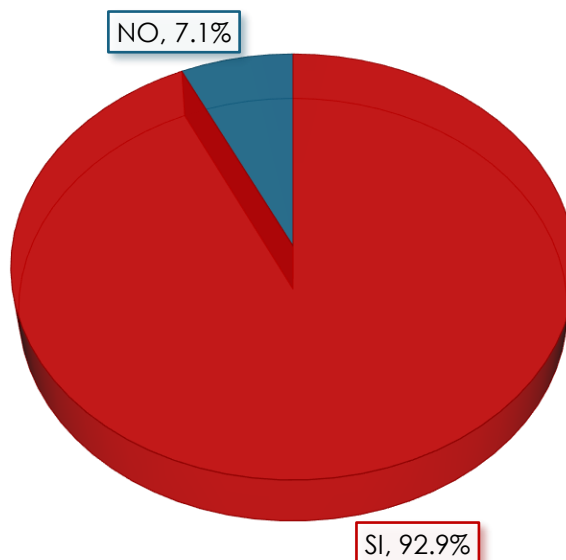
En el gráfico 4.35g se observa que el 92.9% de las empresas emplea aplicaciones fiscales, mientras que un 7.1% no las utiliza. Esto refleja que casi todas las organizaciones cuentan con herramientas tecnológicas que facilitan el cumplimiento de obligaciones tributarias y la gestión fiscal. Aquellas que no lo hacen podrían enfrentar dificultades para mantener un control adecuado en esta área crítica.

Tabla 4.35h. Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de almacenes y facturación.

Almacenes y Facturación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	13	92.9	92.9	92.9
	NO	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.35h. Almacenes y facturación.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.35h se observa que el 92.9% de las empresas afirmó utilizar aplicaciones de almacenes y facturación, mientras que el 7.1% no las emplea. Este resultado muestra que la mayoría ha incorporado sistemas que permiten un control más eficiente del inventario y de los procesos de facturación, aspectos clave para la productividad y la relación con clientes. No obstante, la minoría que no utiliza estas herramientas puede tener deficiencias en la administración de recursos y operaciones comerciales.

Tabla 36. Tabla de frecuencia ofrece productos de mayor calidad que sus competidores.

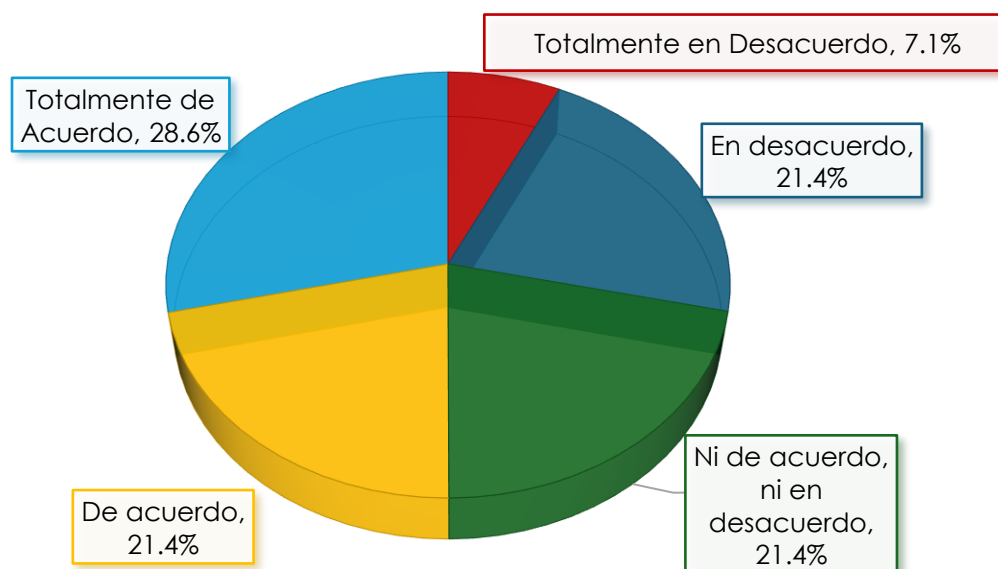
Ofrece Productos de Mayor Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	3	21.4	21.4	28.6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	21.4	21.4	50.00

Continuación Tabla 4.36 Tabla de frecuencia ofrece productos de mayor calidad que sus competidores.

Ofrece Productos de Mayor Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	21.4	21.4	71.4
	Totalmente de Acuerdo	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.36 Ofrece productos de mayor calidad.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

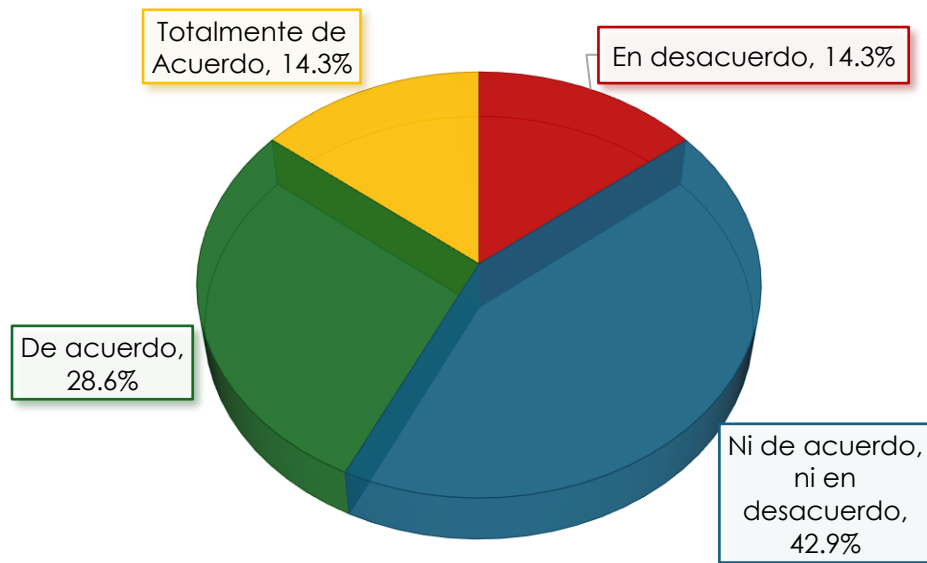
En el gráfico 4.36 se observa que el 28.6% de las empresas está totalmente de acuerdo en que ofrece productos de mayor calidad que sus competidores, mientras que el 21.4% de acuerdo, el 21.4% se mantiene neutral, otro 21.4% está en desacuerdo y un 7.1% está totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que cierto porcentaje de las PYMES textiles perciben la calidad como una de sus principales ventajas competitivas, aunque una parte aún no está plenamente convencida de superar a la competencia en este aspecto.

Tabla 4.37 Tabla de frecuencia dispone de procesos internos más eficientes que sus competidores.

Dispone de Procesos Internos más Eficientes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	14.3	14.3	14.3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	42.9	42.9	57.1
	De acuerdo	4	28.6	28.6	85.7
	Totalmente de Acuerdo	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.37 Dispone de procesos internos más eficientes.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

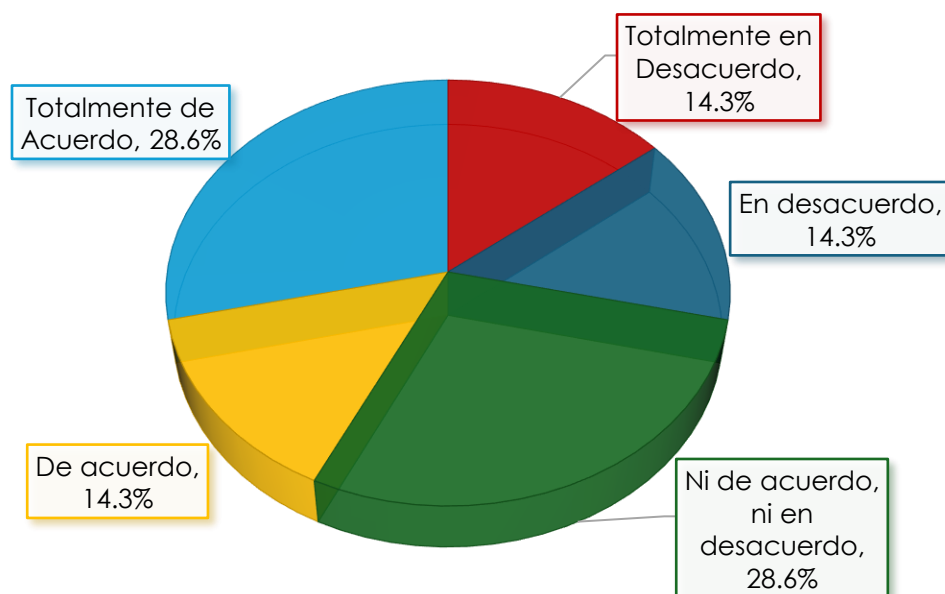
En el gráfico 4.37 se observa que el 14.3% de las empresas se mostró totalmente de acuerdo en disponer de procesos internos más eficientes, el 28.6% está de acuerdo, el 42.9% se mantuvo neutral y un 14.3% está en desacuerdo. Este resultado muestra que, aunque una parte de las PYMES reconoce mejoras en la eficiencia de sus procesos internos, la mayoría aún no lo ve reflejado de manera positiva.

Tabla 4.38 Tabla de frecuencia cuenta con clientes más satisfechos que sus competidores.

Cuenta con Clientes más Satisfechos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	14.3	14.3	14.3
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	28.6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	28.6	28.6	57.1
	De acuerdo	2	14.3	14.3	71.4
	Totalmente de Acuerdo	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.38 Cuenta con clientes más satisfechos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En la tabla 4.38 se observa que el 28.6% de las empresas está totalmente de acuerdo, mientras que otro 14.3% está de acuerdo. Por otro lado, el 28.6% se mantiene neutral, el 14.3% está en desacuerdo y el 14.3% totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que, aunque una parte relevante de las PYMES textiles percibe tener un nivel de satisfacción del cliente superior al de

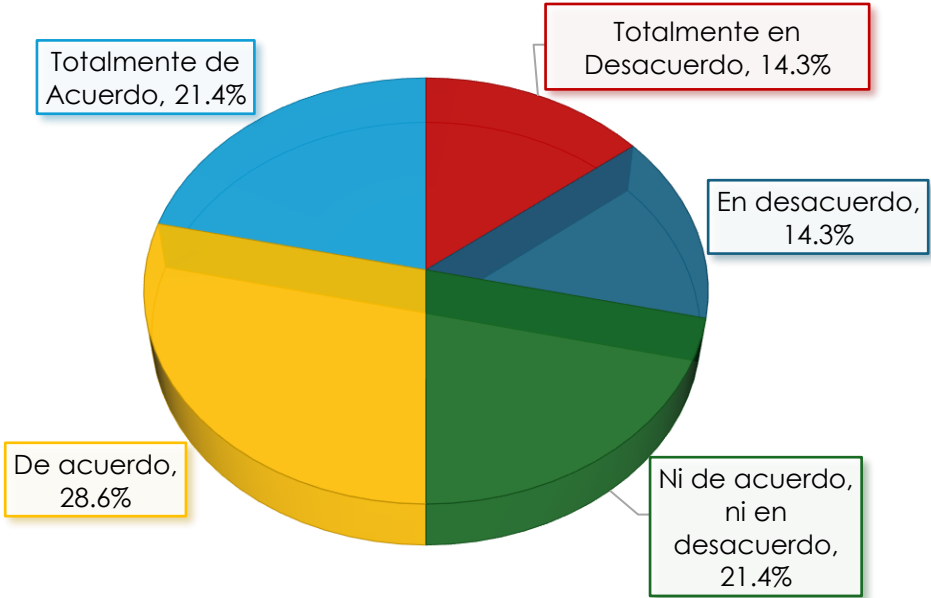
sus competidores, aún existe un grupo considerable que no está plenamente convencido de poseer esta ventaja.

Tabla 4.39 Tabla de frecuencia se adapta antes a los cambios en el mercado respecto a sus competidores.

Se Adapta Antes a los Cambios en el Mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	2	14.3	14.3	14.3
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	28.6
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	21.4	21.4	50.0
	De acuerdo	4	28.6	28.6	78.6
	Totalmente de Acuerdo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.39 Se adapta antes a los cambios en el mercado.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En la tabla 4.39 se observa que el 21.4% de las empresas está totalmente de acuerdo en que se adapta antes a los cambios del mercado respecto a

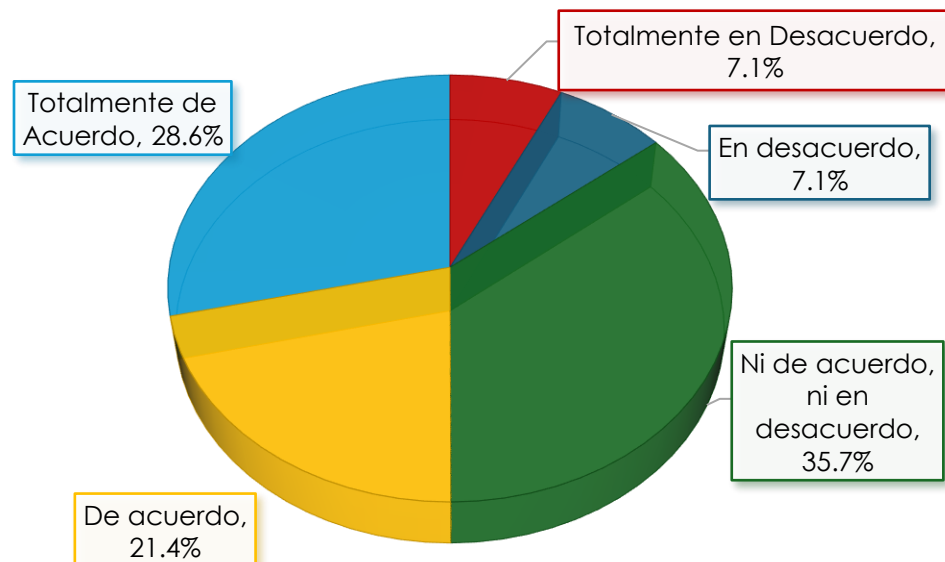
sus competidores, mientras que el 28.6% está de acuerdo. Por otro lado, el 21.4% se mantiene neutral, mientras que el 14.3% está en desacuerdo y otro 14.3% totalmente en desacuerdo. Esto refleja que, aunque un porcentaje considerable percibe alta capacidad de adaptación, todavía un grupo importante no lo visualiza como una ventaja clara frente a la competencia.

Tabla 4.40 Tabla de frecuencia está creciendo más que sus competidores.

Está Creciendo Más					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	1	7.1	7.1	14.3
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	35.7	35.7	50.0
	De acuerdo	3	21.4	21.4	71.4
	Totalmente de Acuerdo	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.40 Está creciendo más.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

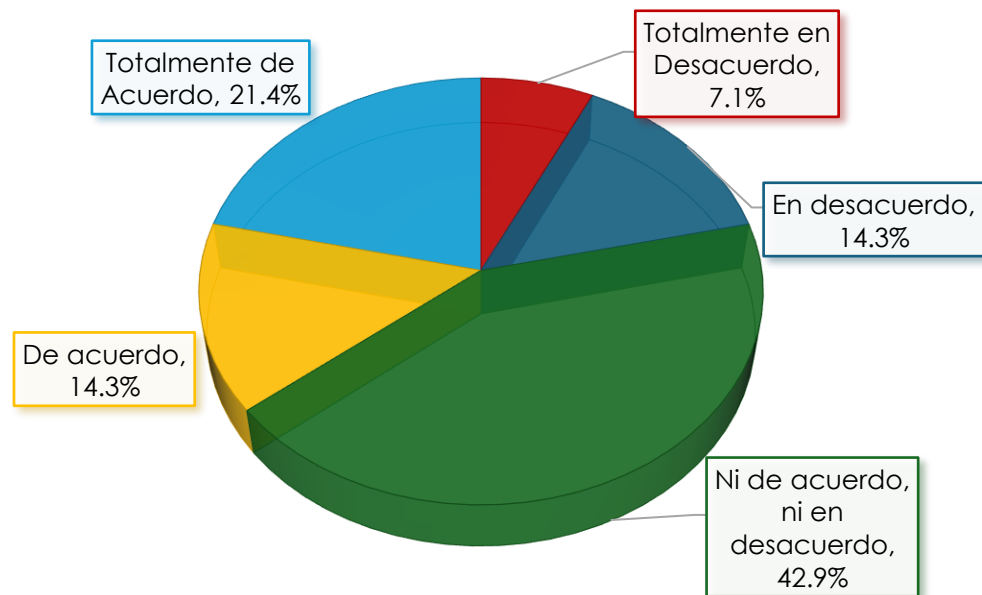
En la tabla 4.40 se observa que el 28.6% de las empresas está totalmente de acuerdo, el 21.4% está de acuerdo, el 35.7% se mantiene neutral, un 7.1% está en desacuerdo y otro 7.1% totalmente en desacuerdo. Este resultado muestra que, aunque una parte relevante de las PYMES textiles percibe un crecimiento superior al de sus competidores, aún existe un grupo considerable que no identifica con claridad esta ventaja.

Tabla 4.41 Tabla de frecuencia es más rentable que sus competidores.

Es más Rentable					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	21.4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	42.9	42.9	64.3
	De acuerdo	2	14.3	14.3	78.6
	Totalmente de Acuerdo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.41 Es más rentable.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

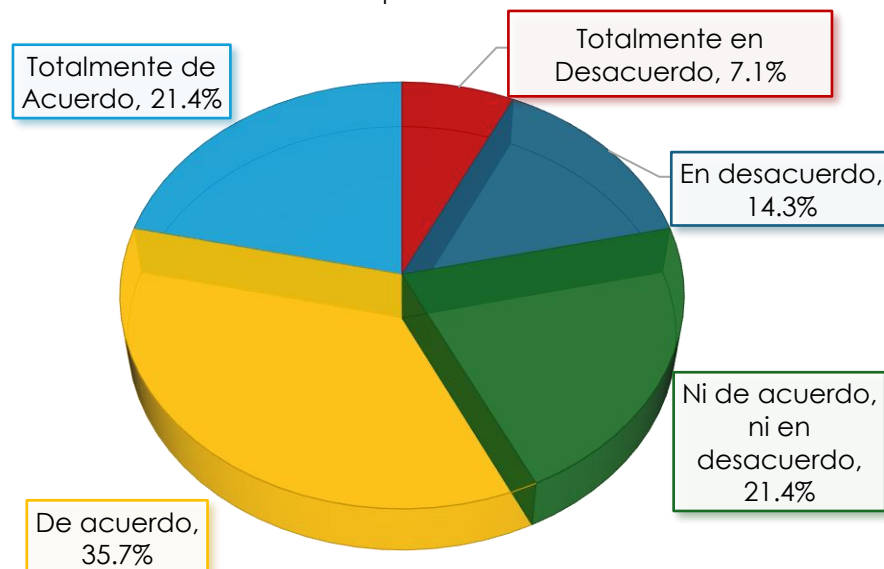
En la tabla 4.41 se observa que el 21.4% de las empresas está totalmente de acuerdo, el 14.3% está de acuerdo, el 42.9% se mantiene neutral, un 14.3% está en desacuerdo y un 7.1% totalmente en desacuerdo. Este resultado evidencia que, aunque una parte de las PYMES textiles percibe contar con una mayor rentabilidad, todavía existe una proporción considerable que no identifica con claridad esta ventaja competitiva.

Tabla 4.42 Tabla de frecuencia tiene empleados más satisfechos que sus competidores.

Tiene Empleados más Satisfechos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	21.4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	21.4	21.4	42.9
	De acuerdo	5	35.7	35.7	78.6
	Totalmente de Acuerdo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.42 Tiene empleados más satisfechos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

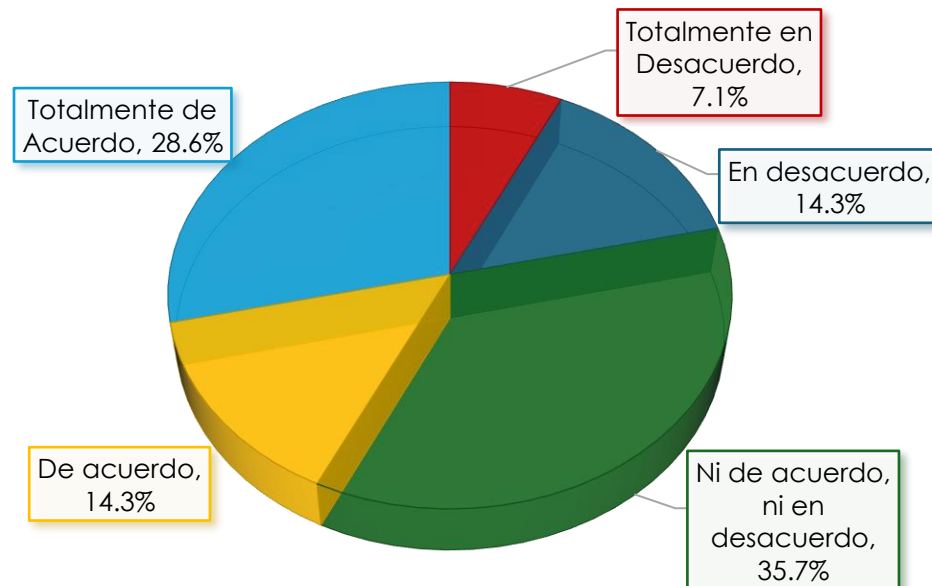
En la tabla 4.42 se observa que el 21.4% de las empresas está totalmente de acuerdo, el 35.7% está de acuerdo, el 21.4% se mantiene neutral, mientras que el 14.3% está en desacuerdo y un 7.1% totalmente en desacuerdo. Este resultado refleja que más de la mitad de las PYMES textiles percibe que sus colaboradores muestran un mayor nivel de satisfacción en comparación con los de sus competidores.

Tabla 4.43 Tabla de frecuencia tiene un menor absentismo laboral que sus competidores.

Tiene un Menor Absentismo Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	1	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	2	14.3	14.3	21.4
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	35.7	35.7	57.1
	De acuerdo	2	14.3	14.3	71.4
	Totalmente de Acuerdo	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.43 Tiene un menor absentismo laboral.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

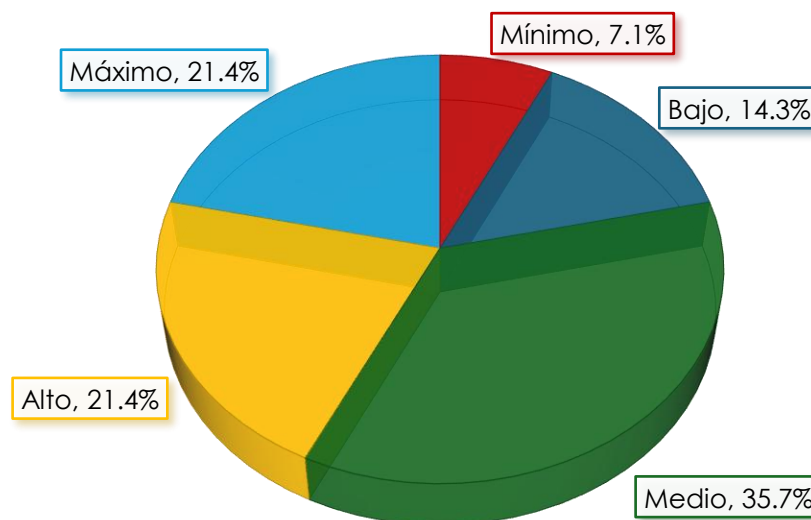
En la tabla 4.43 se observa que el 28.6% de las empresas está totalmente de acuerdo, el 14.3% está de acuerdo, el 35.7% se mantiene neutral, un 14.3% está en desacuerdo y un 7.1% totalmente en desacuerdo. Este resultado muestra que, aunque una parte importante de las PYMES textiles percibe que sus trabajadores presentan menores niveles de absentismo en comparación con la competencia, aún existe una proporción considerable que no tiene una percepción clara al respecto.

Tabla 4.44 Tabla de frecuencia utiliza la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.

Implantación y Control de un Sistema de Contabilidad de Costos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	1	7.1	7.1	7.1
	Bajo	2	14.3	14.3	21.4
	Medio	5	35.7	35.7	57.1
	Alto	3	21.4	21.4	78.6
	Máximo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.44 Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

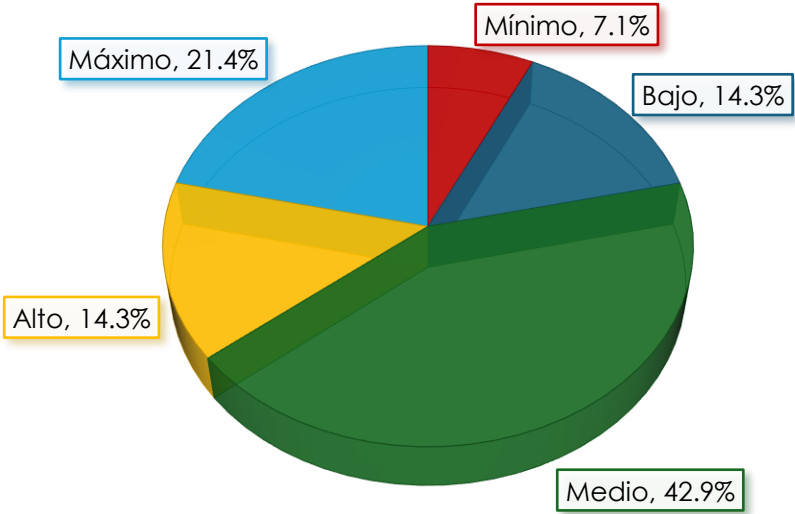
En el gráfico 4.44 se observa que el 21.4% de las empresas indicó un uso alto, el 21.4% un uso máximo, el 35.7% un nivel medio, el 14.3% bajo y un 7.1% mínimo. Estos datos muestran que la mayoría aplica prácticas de control de costos de manera significativa, aunque un sector considerable aún mantiene un nivel intermedio o bajo, lo cual puede limitar su eficiencia financiera.

Tabla 4.45 Tabla de frecuencia utiliza el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales.

Establecimiento de Presupuestos de Ingresos y Gastos Anuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	1	7.1	7.1	7.1
	Bajo	2	14.3	14.3	21.4
	Medio	6	42.9	42.9	64.3
	Alto	2	14.3	14.3	78.6
	Máximo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.45 Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

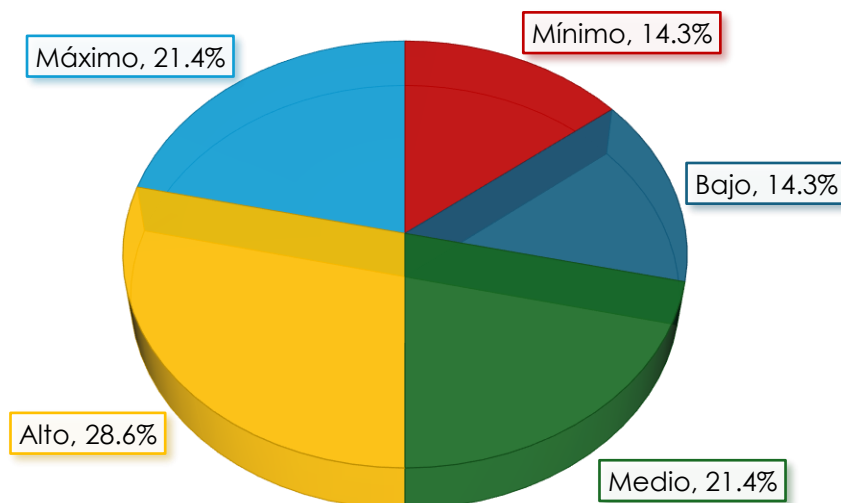
En el gráfico 4.45 se observa que el 21.4% de las empresas declaró usar al máximo esta práctica, otro 14.3% en nivel alto, 42.9% en nivel medio, el 14.3% bajo y el 7.1% mínimo. Esto refleja que un pequeño porcentaje de las PYMES textiles planifican financieramente, aunque un grupo importante aún no aprovecha del todo esta herramienta esencial de gestión.

Tabla 4.46 Tabla de frecuencia utiliza el análisis de la situación económico-financiera.

Análisis de la Situación Económico-Financiera					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	2	14.3	14.3	14.3
	Bajo	2	14.3	14.3	28.6
	Medio	3	21.4	21.4	50.0
	Alto	4	28.6	28.6	78.6
	Máximo	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.46 Análisis de la situación económico-financiera.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

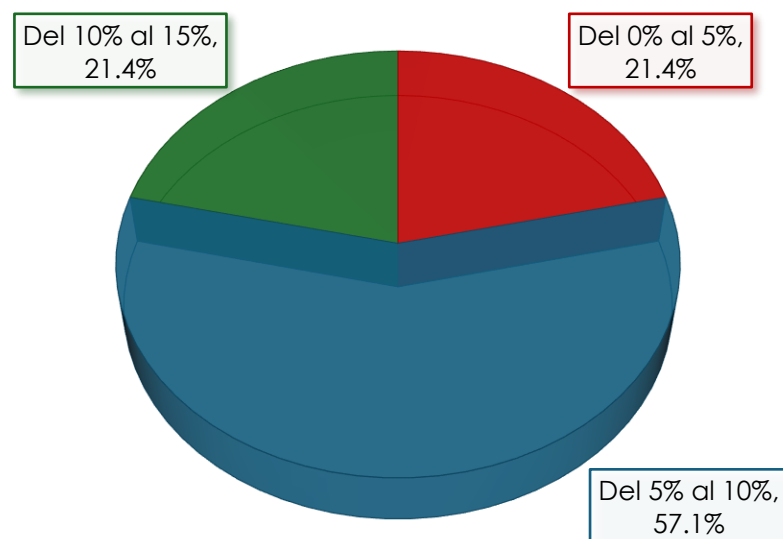
En el gráfico 4.46 se observa que el 28.6% de las empresas indicó un nivel alto de uso, el 21.4% un nivel máximo, mientras que un 21.4% lo aplica en nivel medio, el 14.3% un nivel bajo y otro 14.3% en nivel mínimo. Estos resultados muestran que las empresas reconocen en mayor o menor medida, la importancia de analizar su situación financiera como herramienta de control y toma de decisiones.

Tabla 4.47 Tabla de frecuencia utilidad neta sobre ventas de la empresa.

Utilidad Neta Sobre Ventas de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Del 0% al 5%	3	21.4	21.4	21.4
	Del 5% al 10%	8	57.1	57.1	78.6
	Del 10% al 15%	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.47 Utilidad neta sobre ventas de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

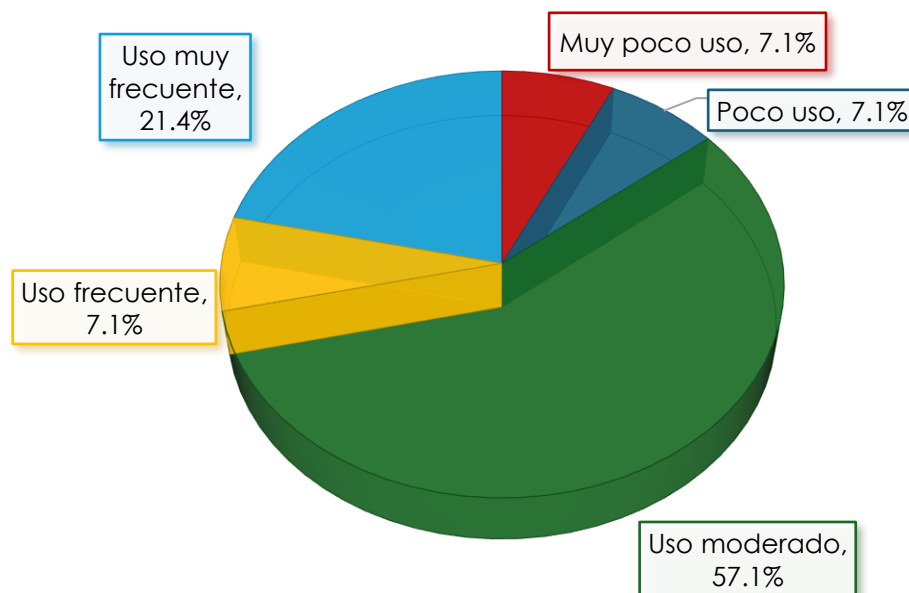
En el gráfico 4.47 se observa que el 57.1% de las empresas reportó una utilidad neta del 5% al 10%, el 21.4% entre 10% y 15% y otro 21.4% entre 0% y 5%. Esto refleja que la mayoría logra un margen moderado de rentabilidad, aunque pocas superan el 10%, lo que indica oportunidades de mejora en eficiencia y estrategias de mercado.

Tabla 4.48 Tabla de frecuencia utiliza utilidades retenidas.

Utilidades Retenidas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco uso	1	7.1	7.1	7.1
	Poco uso	1	7.1	7.1	14.3
	Uso moderado	8	57.1	57.1	71.4
	Uso frecuente	1	7.1	7.1	78.6
	Uso muy frecuente	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.48 Utilidades retenidas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

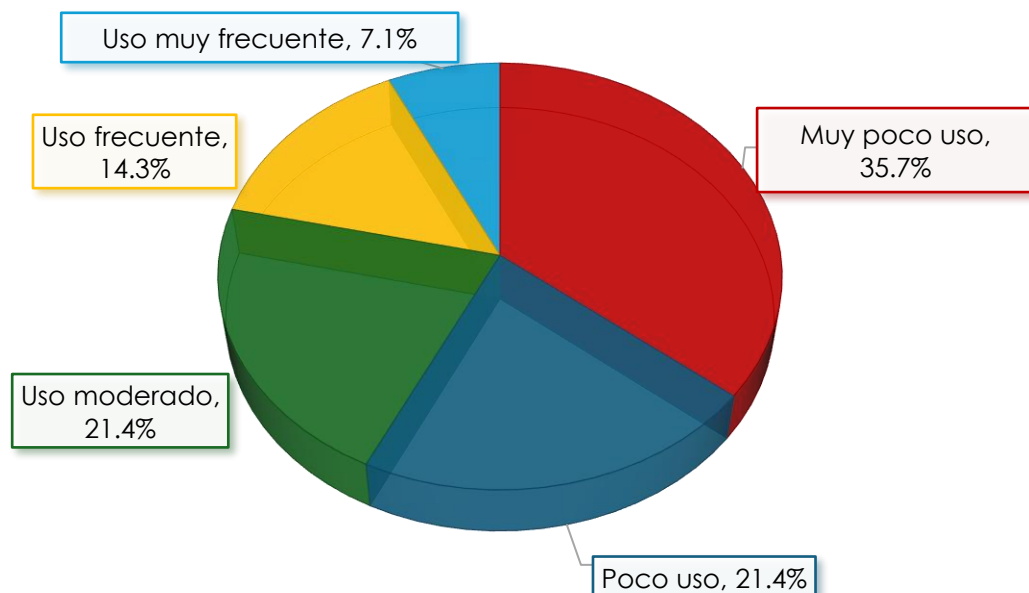
En el gráfico 4.48 se observa que el 57.1% de las empresas usa moderadamente las utilidades retenidas, el 21.4% las utiliza muy frecuentemente, mientras que el 7.1% lo hace de forma frecuente y otro 14.2% poco uso o muy poco. Este resultado indica que la reinversión de utilidades es una práctica común, aunque no siempre prioritaria.

Tabla 4.49 Tabla de frecuencia utiliza el financiamiento externo.

Financiamiento Externo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco uso	5	35.7	35.7	35.7
	Poco uso	3	21.4	21.4	57.1
	Uso moderado	3	21.4	21.4	78.6
	Uso frecuente	2	14.3	14.3	92.9
	Uso muy frecuente	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.49 Financiamiento externo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

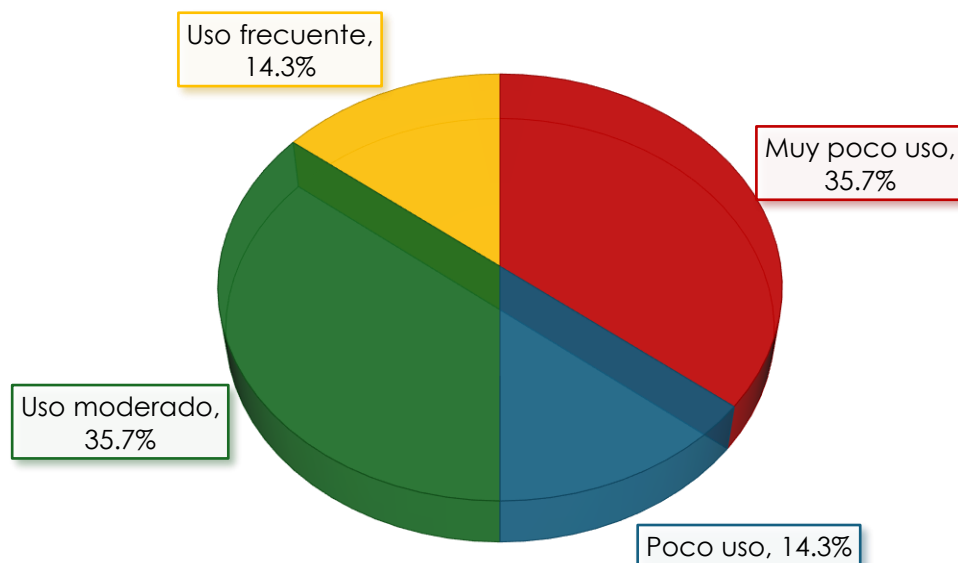
En el gráfico 4.49 se observa que el 35.7% de las empresas hace muy poco uso de financiamiento externo, un 21.4% poco uso, otro 21.4% uso moderado, un 14.3% uso frecuente y solo el 7.1% muy frecuente. Esto refleja que la mayoría de las PYMES textiles prefieren evitar el endeudamiento, lo cual puede limitar sus posibilidades de expansión, pero también reduce riesgos financieros.

Tabla 4.50 Tabla de frecuencia utiliza el aumento o aportaciones de capital.

Aumento o Aportaciones de Capital					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco uso	5	35.7	35.7	35.7
	Poco uso	2	14.3	14.3	50.0
	Uso moderado	5	35.7	35.7	85.7
	Uso frecuente	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.50 Aumento o aportaciones de capital.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

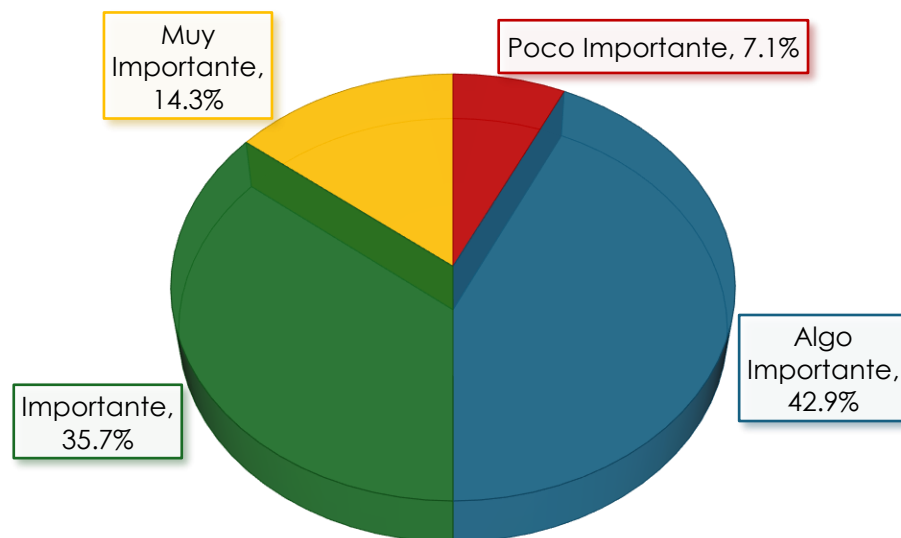
En el gráfico 4.50 se observa que el 35.7% de las empresas hace muy poco uso de aportaciones de capital, el 14.3% poco uso, otro 35.7% uso moderado y el 14.3% uso frecuente. Estos resultados indican que, aunque algunas empresas recurren a esta fuente de financiamiento, la mayoría no la emplea de manera constante, lo que puede reflejar limitaciones de liquidez o falta de estrategias de capitalización.

Tabla 4.51 Tabla de frecuencia importancia de la reducción de impuestos.

Reducción de Impuestos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Algo Importante	6	42.9	42.9	50.0
	Importante	5	35.7	35.7	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.51 Reducción de impuestos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

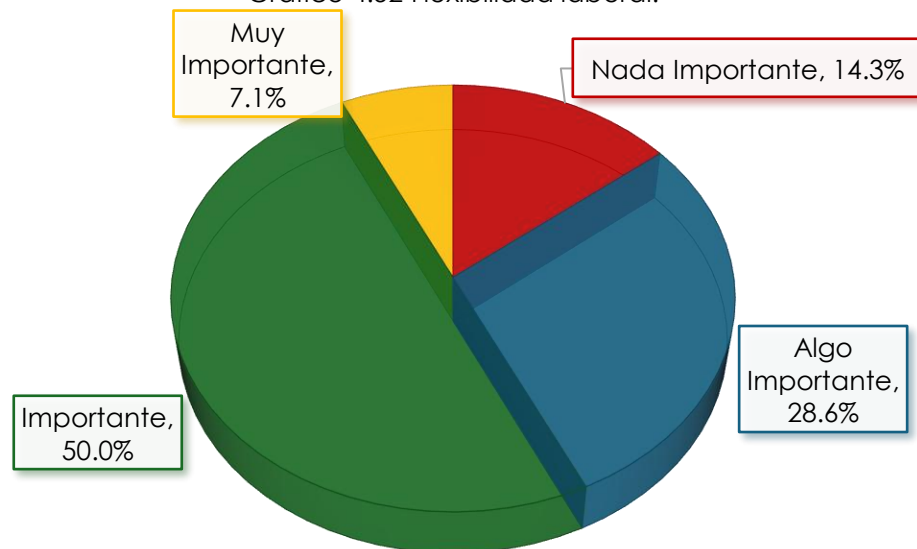
En el gráfico 4.51 se observa que el 42.9% de las empresas considera que la reducción de impuestos es algo importante, el 35.7% lo califica como importante, el 14.3% como muy importante y solo un 7.1% como poco importante. Esto refleja que la mayoría de las PYMES textiles reconoce la carga fiscal como un factor que impacta en su desempeño, aunque no todas lo perciben con la misma intensidad como prioridad estratégica.

Tabla 4.52 Tabla de frecuencia importancia de la flexibilidad laboral.

Flexibilidad Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Algo Importante	4	28.6	28.6	42.9
	Importante	7	50.0	50.0	92.9
	Muy Importante	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.52 Flexibilidad laboral.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

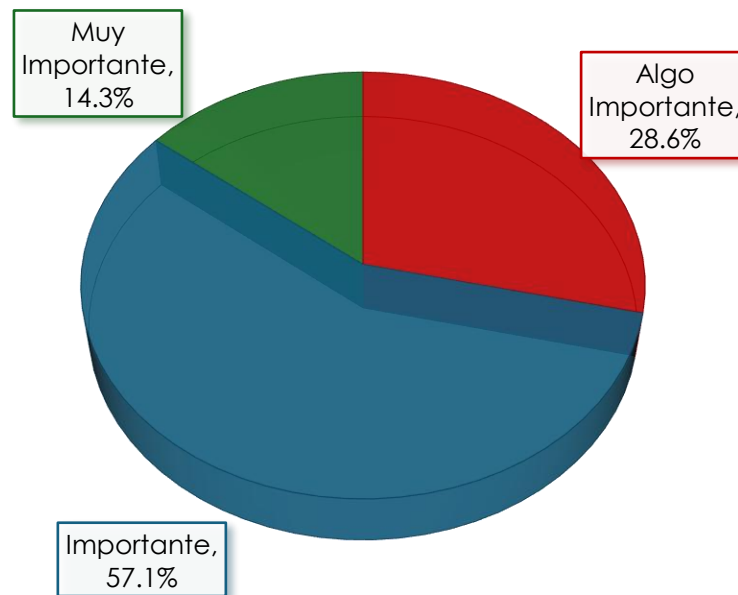
En el gráfico 4.52 se observa que el 50% de las empresas señaló que la flexibilidad laboral es importante, el 28.6% la calificó como algo importante, el 14.3% como nada importante y solo el 7.1% como muy importante. Estos resultados muestran que, aunque la mayoría reconoce la relevancia de contar con esquemas laborales flexibles, todavía existe un sector que no lo considera prioritario en su modelo de gestión.

Tabla 4.53 Tabla de frecuencia importancia de las ayudas a la formación del personal.

Ayudas a la Formación del Personal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo Importante	4	28.6	28.6	28.6
	Importante	8	57.1	57.1	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.53 Ayudas a la formación del personal.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

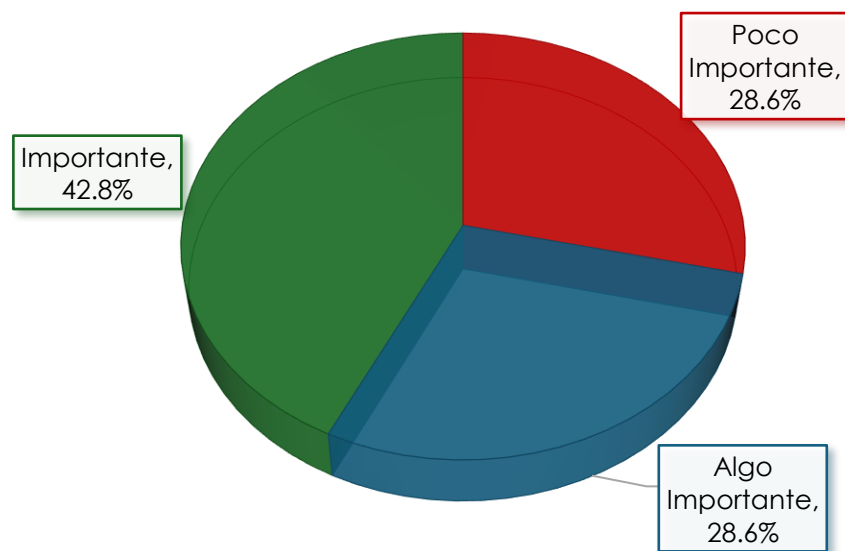
En el gráfico 4.53 se observa que el 57.1% de las empresas indicó que las ayudas a la formación del personal son importantes, el 28.6% las considera algo importantes y el 14.3% muy importantes. Este resultado evidencia que la mayoría de las organizaciones valoran los apoyos para capacitación como una herramienta que fortalece la productividad y la competitividad de la empresa.

Tabla 4.54 Tabla de frecuencia importancia de las ayudas a la inversión.

Ayudas a la Inversión					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco Importante	4	28.6	28.6	28.6
	Algo Importante	4	28.6	28.6	57.1
	Importante	6	42.8	42.8	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.54 Ayudas a la inversión.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

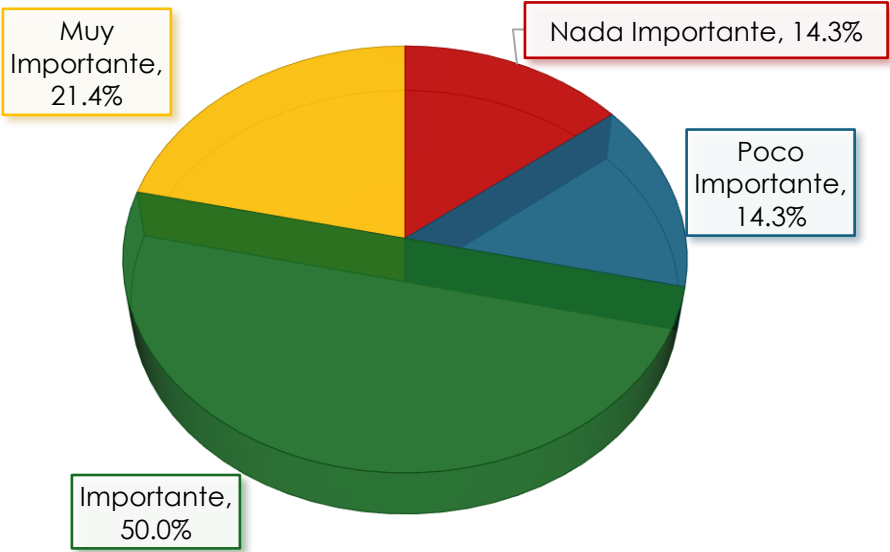
En el gráfico 4.54 se observa que el 42.8% de las empresas considera que las ayudas a la inversión son importantes, el 28.6% las calificó como algo importantes y otro 28.6% como poco importantes. Estos resultados muestran que, aunque una mayoría reconoce la utilidad de este tipo de apoyos para fortalecer la competitividad, todavía existe un grupo que no les otorga gran relevancia dentro de su modelo de gestión.

Tabla 4.55 Tabla de frecuencia importancia de la información y asesoramiento a las empresas.

Información y Asesoramiento a las Empresas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Importante	7	50.0	50.0	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.55 Información y asesoramiento a las empresas.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

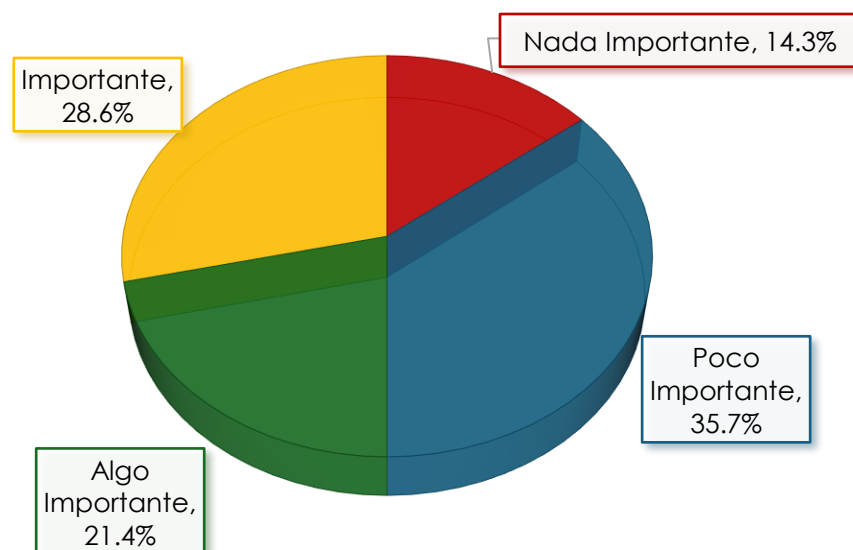
En el gráfico 4.55 se observa que el 50.0% de las empresas señaló que la información y asesoramiento es importante, el 21.4% lo calificó como muy importante, mientras que el 14.3% lo percibe como poco importante y otro 14.3% como nada importante. Este resultado indica que, aunque la mayoría reconoce el valor de contar con orientación especializada para la toma de decisiones, aún existe una parte de las empresas que no lo considera prioritario.

Tabla 4.56 Tabla de frecuencia importancia de la reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social.

Reducción de las Cuotas que la Empresa Abona Para el Seguro Social					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Algo Importante	3	21.4	21.4	71.4
	Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.56 La reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

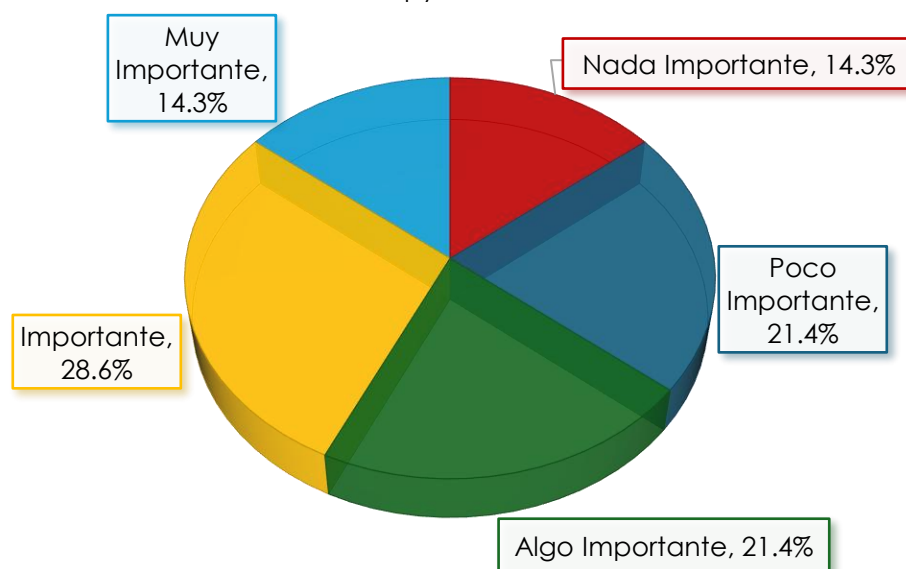
En el gráfico 4.56 se observa que el 28.6% de las empresas considera que la reducción de cuotas al seguro social es importante, el 21.4% lo calificó como algo importante, el 35.7% como poco importante y el 14.3% como nada importante. Estos resultados reflejan que, si bien un grupo reconoce la relevancia de este aspecto, la percepción general tiende a ser moderada, con varias empresas que no lo priorizan en su gestión.

Tabla 4.57 Tabla de frecuencia importancia del sistema bancario centrado en la financiación de las pymes.

Sistema Bancario Centrado en la Financiación de las PYMES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	3	21.4	21.4	35.7
	Algo Importante	3	21.4	21.4	57.1
	Importante	4	28.6	28.6	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.57 Sistema bancario centrado en la financiación de las pymes.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

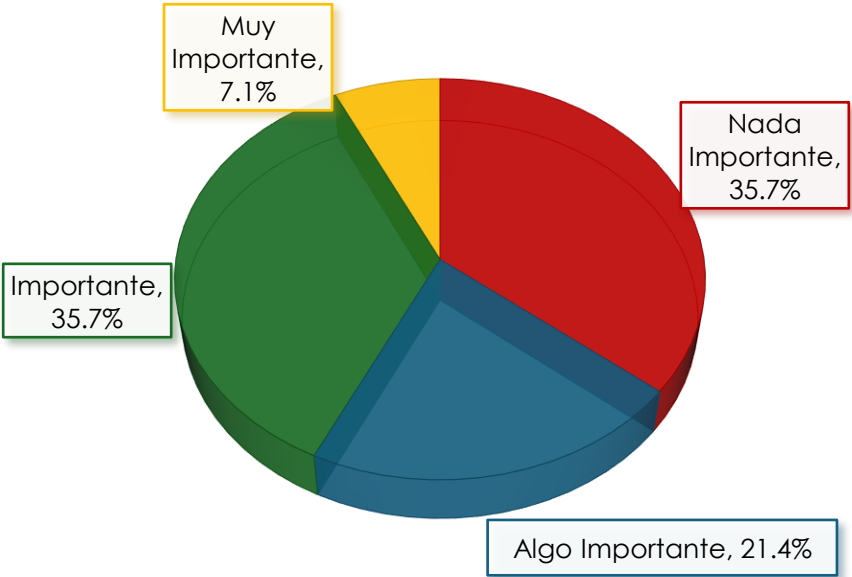
En el gráfico 4.57 se observa que el 28.6% de las empresas señaló que este aspecto es importante, el 21.4% lo calificó como algo importante, otro 21.4% como poco importante, mientras que el 14.3% lo considera muy importante y otro 14.3% nada importante. Estos resultados muestran que, aunque una parte significativa reconoce la relevancia de contar con un sistema financiero accesible, existe también una proporción considerable que no lo percibe como un factor prioritario para el desarrollo.

Tabla 4.58 Tabla de frecuencia importancia de los incentivos para el acceso a los mercados internacionales.

Incentivos Para el Acceso a los Mercados Internacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	5	35.7	35.7	35.7
	Algo Importante	3	21.4	21.4	57.1
	Importante	5	35.7	35.7	92.9
	Muy Importante	1	7.1	7.1	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.58 Incentivos para el acceso a los mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

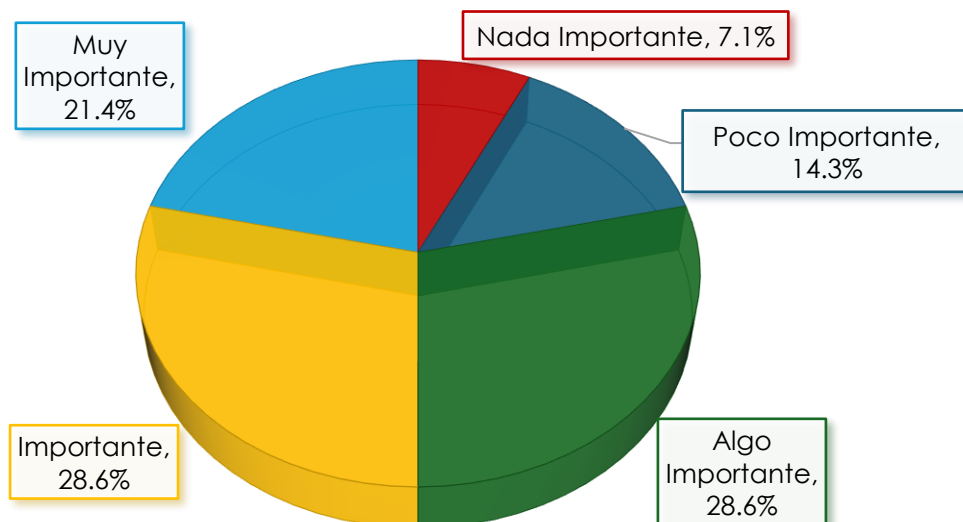
En el gráfico 4.58 se observa que el 35.7% de las empresas considera importante este aspecto, otro 35.7% lo calificó como nada importante, mientras que el 21.4% lo señaló como algo importante y el 7.1% como muy importante. Este resultado refleja una marcada polarización: mientras un grupo de empresas reconoce la relevancia de los incentivos para expandirse a mercados externos, otro grupo de igual tamaño no les asigna ninguna importancia.

Tabla 4.59 Tabla de frecuencia importancia de la situación financiera de la empresa.

Situación Financiera de la Empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	2	14.3	14.3	21.4
	Algo Importante	4	28.6	28.6	50.0
	Importante	4	28.6	28.6	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.59 Situación financiera de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

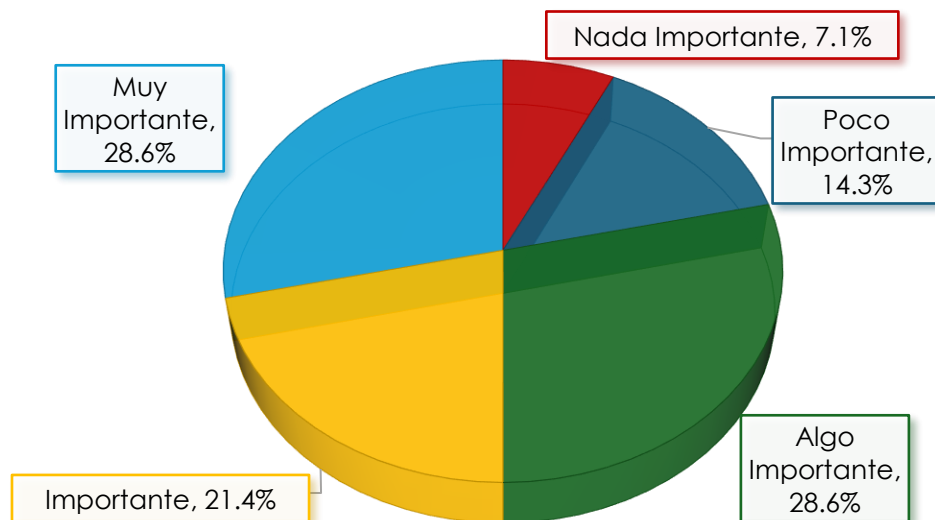
En el gráfico 4.59 se observa que el 28.6% de los encuestados considera la situación financiera de la empresa como algo importante, otro 28.6% que la califica como importante. Asimismo, un 21.4% la percibe como muy importante, mientras que el 14.3% la considera poco importante y el 7.1% nada importante. Estos resultados muestran que la mayoría de las PYMES otorgan un nivel de relevancia medio a alto a su situación financiera, lo que refleja una conciencia sobre su impacto en la estabilidad del negocio.

Tabla 4.60 Tabla de frecuencia importancia de la turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla.

Turbulencia de la Actividad Empresarial que Desarrolla					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	2	14.3	14.3	21.4
	Algo Importante	4	28.6	28.6	50.0
	Importante	3	21.4	21.4	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS

Gráfico 4.60 Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

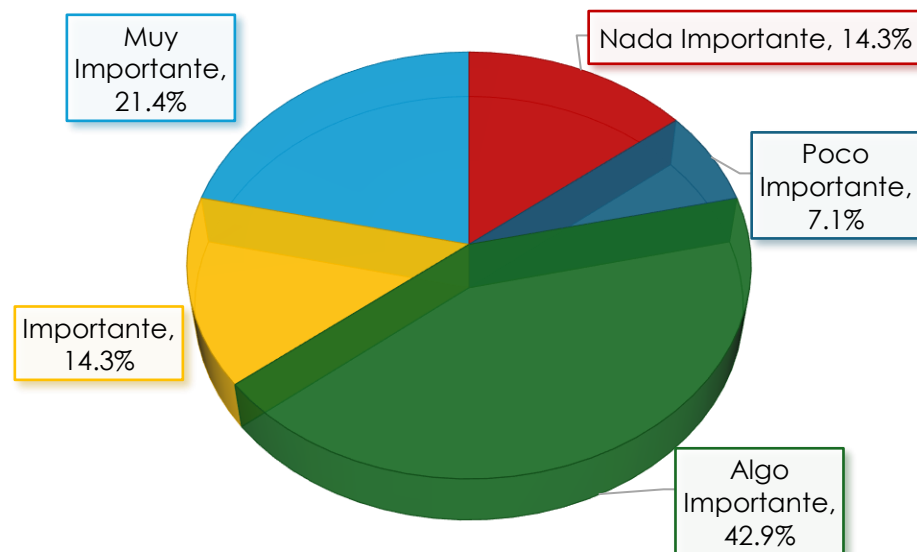
En el gráfico 4.60 se observa que el 28.6% de las empresas la considera como algo importante, otro 28.6% que la califica como muy importante. Por otra parte, un 21.4% la percibe como importante, mientras que el 14.3% la considera poco importante y el 7.1% nada importante. Esto evidencia que, aunque existen diferentes niveles de percepción, una parte significativa de las PYMES reconoce que la inestabilidad o cambios en su actividad pueden influir de manera determinante en su desempeño.

Tabla 4.61 Tabla de frecuencia importancia de los problemas de organización y dirección.

Problemas de Organización y Dirección					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	1	7.1	7.1	21.4
	Algo Importante	6	42.9	42.9	64.3
	Importante	2	14.3	14.3	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.61 Problemas de organización y dirección.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

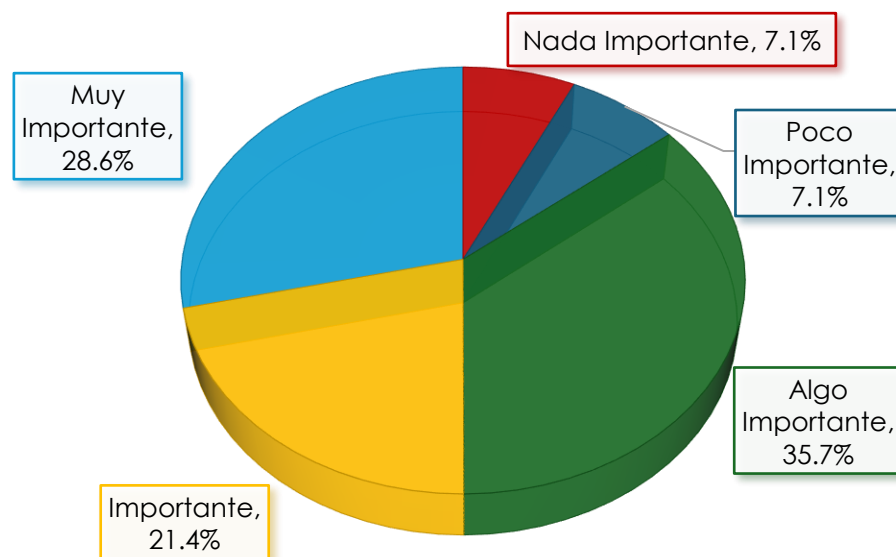
En el gráfico 4.61 se observa que el 42.9% de los encuestados los considera algo importantes, le siguen un 21.4% que los califica como muy importantes y un 14.3% que los percibe como importantes. En contraste, el 14.3% los considera nada importantes y el 7.1% poco importantes. Estos resultados indican que, para la mayoría de las PYMES, las dificultades relacionadas con la gestión interna y la dirección representan un factor relevante que puede influir en su desempeño y eficiencia operativa.

Tabla 4.62 Tabla de frecuencia importancia de los problemas técnicos.

Problemas Técnicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	1	7.1	7.1	14.3
	Algo Importante	5	35.7	35.7	50.0
	Importante	3	21.4	21.4	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.62 Problemas técnicos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

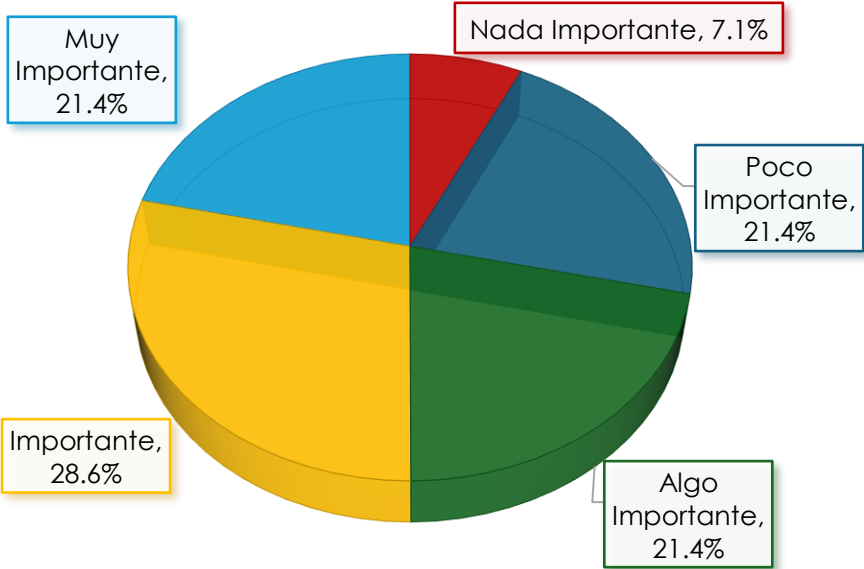
En el gráfico 4.62 se observa que el 35.7% de los encuestados considera que los problemas técnicos son algo importantes, mientras que el 28.6% los califica como muy importantes y el 21.4% como importantes. En menor proporción, un 7.1% los percibe como poco importantes y otro 7.1% como nada importantes. Estos resultados evidencian que, para la mayoría de las PYMES, las dificultades de tipo técnico representan un aspecto relevante que puede afectar su operación y competitividad.

Tabla 4.63 Tabla de frecuencia importancia de los problemas burocráticos con la administración pública.

Problemas Burocráticos con la Administración Pública					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	3	21.4	21.4	28.6
	Algo Importante	3	21.4	21.4	50.0
	Importante	4	28.6	28.6	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.63 Problemas burocráticos con la administración pública.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

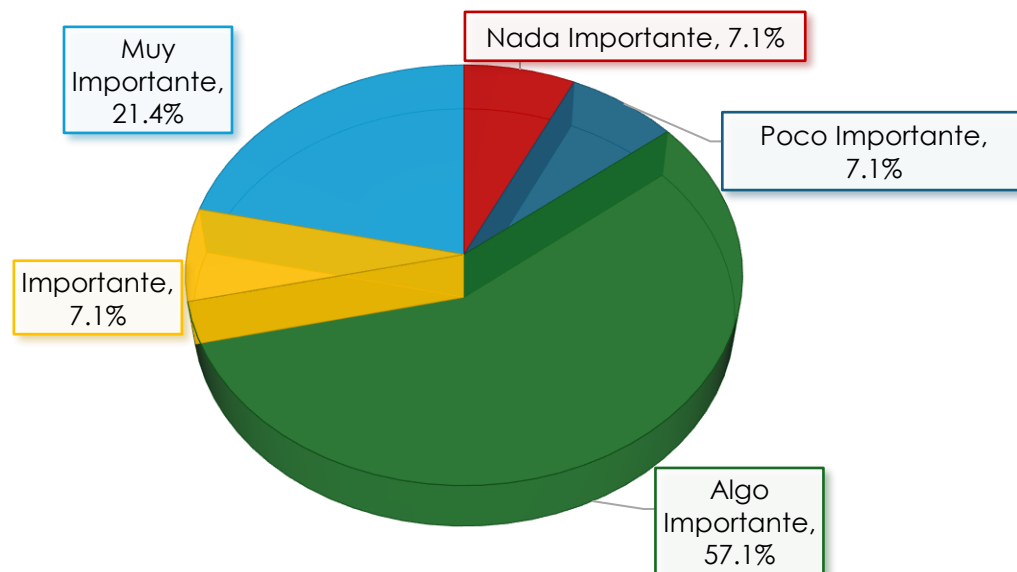
En el gráfico 4.63 se observa que el 28.6% de los encuestados considera que los problemas burocráticos son importantes, seguido de un 21.4% que los califica como algo importantes y otro 21.4% que los percibe como muy importantes. Asimismo, un 21.4% los considera poco importantes y un 7.1% nada importantes. Estos resultados muestran que, una parte significativa de las PYMES reconoce que los trámites y requisitos administrativos pueden influir de manera relevante en su funcionamiento y agilidad operativa.

Tabla 4.64 Tabla de frecuencia importancia de los problemas de mercado.

Problemas de Mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	1	7.1	7.1	14.3
	Algo Importante	8	57.1	57.1	71.4
	Importante	1	7.1	7.1	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.64 Problemas de mercado.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

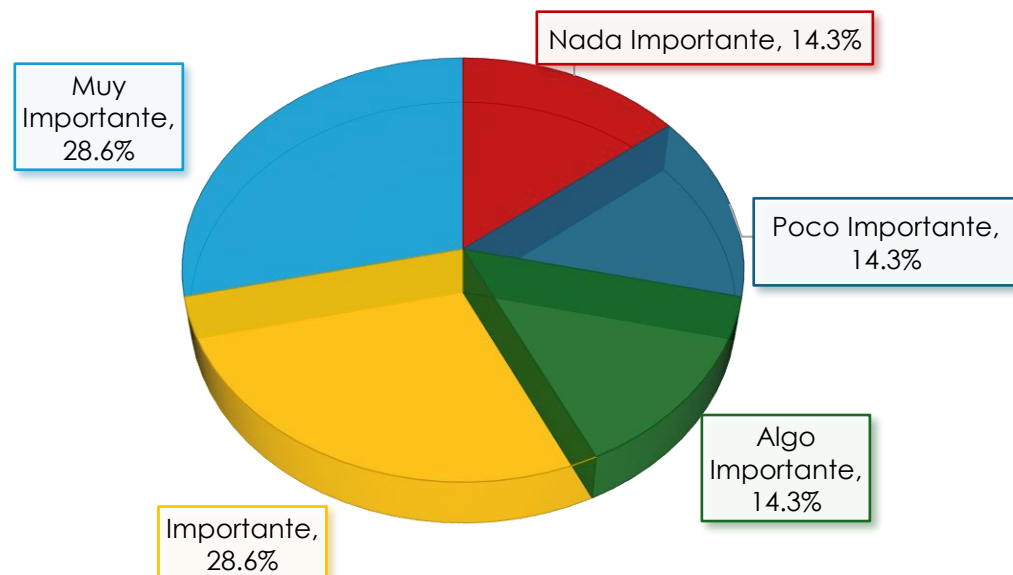
En el gráfico 4.64 se observa que el 57.1% de los encuestados considera que los problemas de mercado son algo importantes, le siguen un 21.4% que los califica como muy importantes y un 7.1% que los percibe como importantes. En menor medida, un 7.1% los considera poco importantes y otro 7.1% nada importantes. Estos resultados evidencian que, para la mayoría de las PYMES, las dificultades relacionadas con el mercado representan un factor relevante que influye en su competitividad y posicionamiento.

Tabla 4.65 Tabla de frecuencia importancia de la gestión de cobros y pagos.

Gestión de Cobros y Pagos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	2	14.3	14.3	28.6
	Algo Importante	2	14.3	14.3	42.9
	Importante	4	28.6	28.6	71.4
	Muy Importante	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.65 Gestión de cobros y pagos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

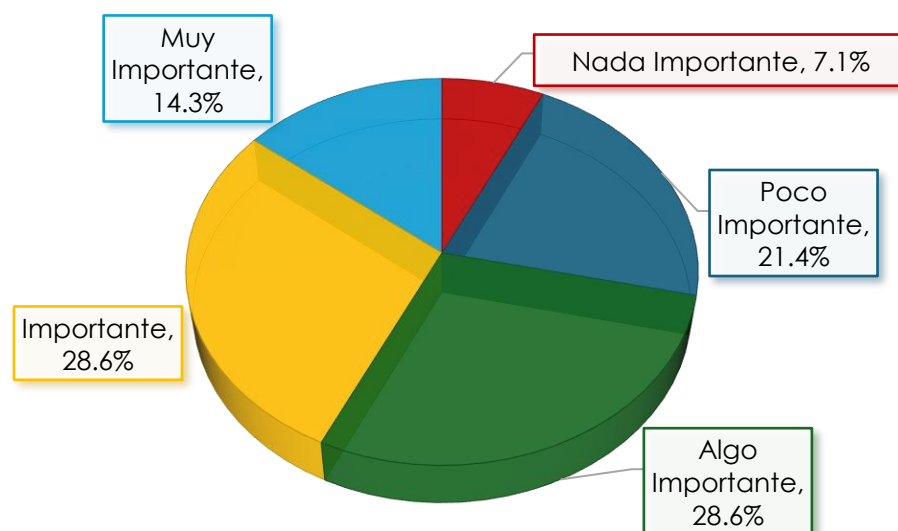
En el gráfico 4.65 se observa que el 28.6% de los encuestados considera la gestión de cobros y pagos como importante, otro 28.6% que la califica como muy importante. Por otra parte, el 14.3% la percibe como algo importante, mientras que otro 14.3% la considera poco importante y el 14.3% restante nada importante. Estos resultados muestran que, para una parte significativa de las PYMES, la administración eficiente de los cobros y pagos es un aspecto clave para mantener la estabilidad financiera y el adecuado funcionamiento de la empresa.

Tabla 4.66 Tabla de frecuencia importancia de los problemas de localización.

Problemas de Localización					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	3	21.4	21.4	28.6
	Algo Importante	4	28.6	28.6	57.1
	Importante	4	28.6	28.6	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.66 Problemas de localización.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

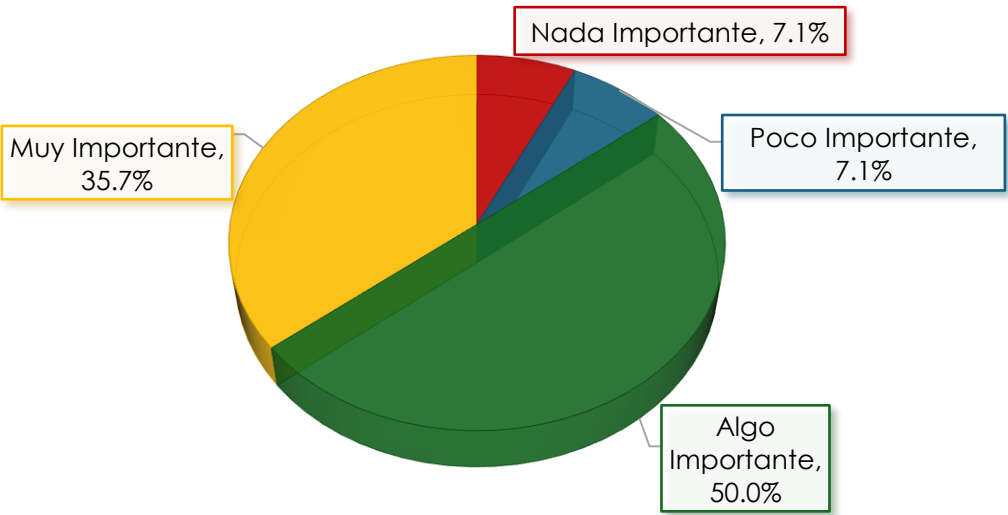
En el gráfico 4.66 se observa que el 28.6% de los encuestados considera que los problemas de localización son algo importantes, otro 28.6% que los califica como importantes. Asimismo, un 21.4% los percibe como poco importantes, mientras que el 14.3% los considera muy importantes y un 7.1% nada importantes. Estos resultados muestran que, una parte relevante de las PYMES reconoce que la ubicación de sus operaciones puede influir de manera significativa en factores como la accesibilidad, los costos logísticos y el alcance de sus mercados.

Tabla 4.67 Tabla de frecuencia importancia de la profesionalización y cualificación de los recursos humanos.

Profesionalización y Cualificación de los Recursos Humanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	1	7.1	7.1	7.1
	Poco Importante	1	7.1	7.1	14.3
	Algo Importante	7	50.0	50.0	64.3
	Muy Importante	5	35.7	35.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.67 Profesionalización y cualificación de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

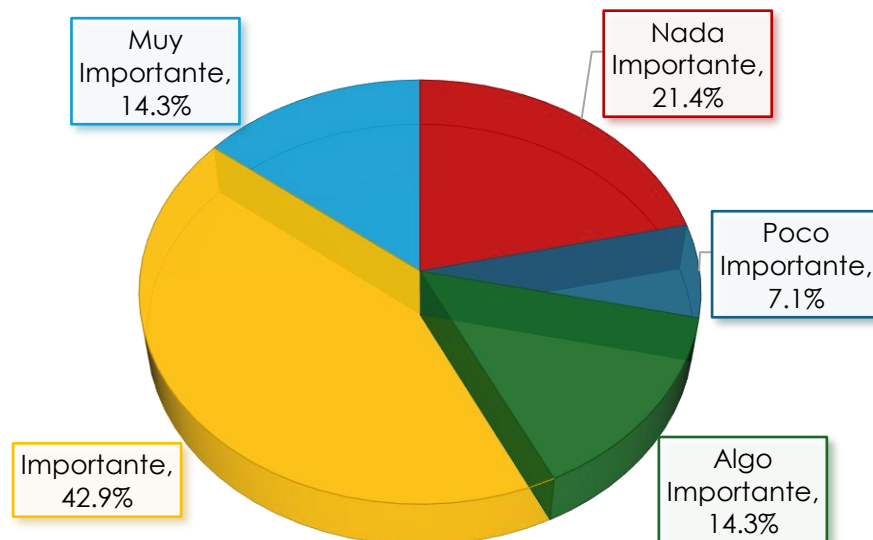
En el gráfico 4.67 se observa que el 50.0% de los encuestados considera que la profesionalización y cualificación de los recursos humanos es algo importante, le sigue un 35.7% que la califica como muy importante, mientras que un 7.1% la percibe como poco importante y otro 7.1% como nada importante. Estos resultados evidencian que la mayoría de las PYMES reconoce la capacitación y formación del personal como un factor estratégico para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

Tabla 4.68 Tabla de frecuencia importancia de los problemas de innovación.

Problemas de Innovación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	3	21.4	21.4	21.4
	Poco Importante	1	7.1	7.1	28.6
	Algo Importante	2	14.3	14.3	42.9
	Importante	6	42.9	42.9	85.7
	Muy Importante	2	14.3	14.3	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.68 Problemas de innovación.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

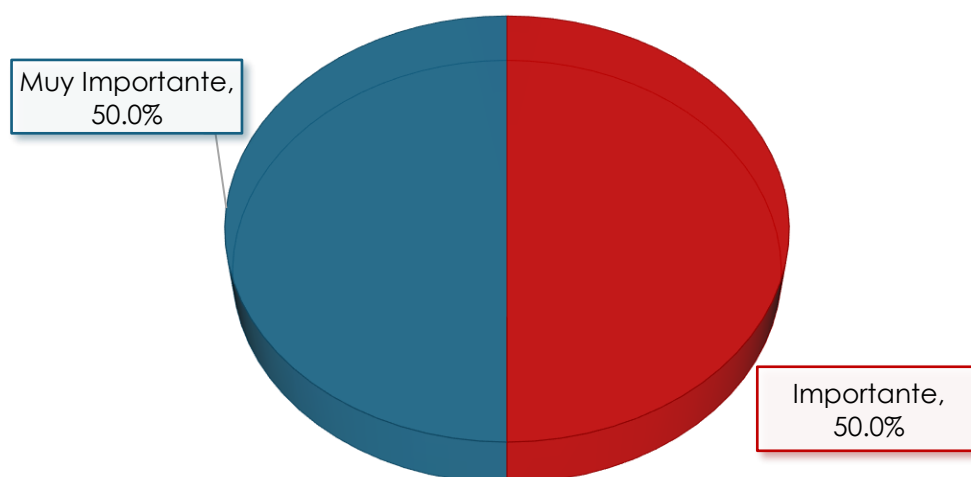
En el gráfico 4.68 se observa que el 42.9% de los encuestados considera que los problemas de innovación son importantes, le siguen un 14.3% que los califica como muy importantes y otro 14.3% como algo importantes. En menor proporción, un 7.1% los percibe como poco importantes y un 21.4% como nada importantes. Estos resultados indican que, para una parte significativa de las PYMES, la innovación representa un factor relevante para mantenerse competitivas, aunque existe cierta diversidad en la percepción de su importancia.

Tabla 4.69 Tabla de frecuencia importancia de los problemas de calidad.

Problemas de Calidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	7	50.0	50.0	50.0
	Muy Importante	7	50.0	50.0	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.69 Problemas de calidad.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

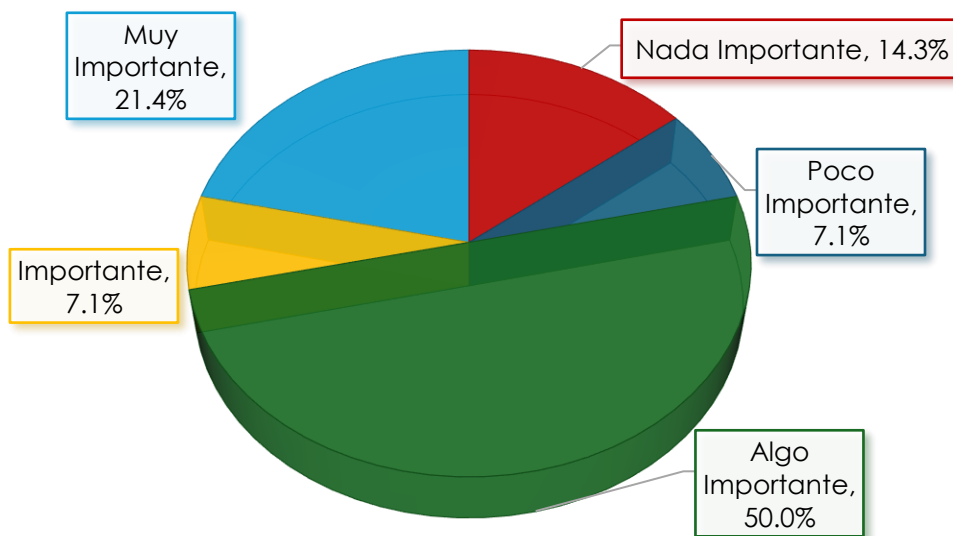
En el gráfico 4.69 se observa que el 50.0% de los encuestados considera que los problemas de calidad son importantes, mientras que el otro 50.0% los califica como muy importantes. Esto evidencia que todas las PYMES participantes perciben la calidad como un factor crítico, reconociendo su relevancia estratégica para garantizar la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado.

Tabla 4.70 Tabla de frecuencia importancia de los elevados costos salariales.

Elevados Costos Salariales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Importante	2	14.3	14.3	14.3
	Poco Importante	1	7.1	7.1	21.4
	Algo Importante	7	50.0	50.0	71.4
	Importante	1	7.1	7.1	78.6
	Muy Importante	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Gráfico 4.70 Elevados costos salariales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En el gráfico 4.70 se observa que el 50.0% de los encuestados considera que los elevados costos salariales son algo importantes, constituyendo la categoría con mayor frecuencia. Le siguen un 21.4% que los califica como muy importantes y un 7.1% como importantes. En menor proporción, un 7.1% los percibe como poco importantes y otro 14.3% como nada importantes. Estos resultados muestran que, aunque las percepciones varían, la mayoría de las PYMES reconoce que los costos salariales representan un factor que puede afectar la rentabilidad y la estructura financiera de la empresa.

Tabla 4.71 Tabla comparativa que determina los promedios de los factores por dimensión.

Dimensión	Promedio	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Estrategia	3.37			3.37		
Organización	3.59				3.59	
Innovación	3.39			3.39		
Rendimiento	3.40			3.40		
Económico-Financieras	3.31			3.31		
Fuentes Financieras	2.64			2.64		
Acciones Futuras	3.24			3.24		
Grado de Problemática	3.45				3.45	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Con el propósito de profundizar en el análisis descriptivo e identificar el comportamiento de las dimensiones evaluadas en las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo. A través del instrumento de medición, se calcularon los promedios de las respuestas en una escala Likert de 1 a 5, con la siguiente clasificación: Muy Bajo (1.00–1.80), Bajo (1.81–2.60), Medio (2.61–3.40), Alto (3.41–4.20) y Muy Alto (4.21–5.00).

Los resultados se presentan a continuación:

- Estrategia: alcanzó un promedio de 3.37, lo que corresponde a un nivel Medio. Este hallazgo indica que, aunque las empresas reconocen la importancia de la planeación estratégica, la innovación de productos y la exploración de nuevos mercados, estas prácticas no se aplican de manera consistente ni consolidada dentro de las organizaciones.
- Organización: obtuvo un promedio de 3.59, ubicado en el nivel Alto. Esto indica que, si bien las estructuras organizacionales de las PYMES aún son limitadas, se observan esfuerzos importantes en la asignación de funciones y en la implementación de prácticas de gestión interna.
- Innovación: obtuvo un promedio de 3.39, correspondiente al nivel Medio. El resultado muestra que las empresas presentan cierta apertura hacia cambios en procesos y productos, pero la implementación de prácticas innovadoras es todavía incipiente y carece de continuidad.
- Rendimiento: con un promedio de 3.40, se ubica en el nivel Medio. Esto significa que las PYMES textiles mantienen un desempeño aceptable en términos de eficiencia de procesos y satisfacción de clientes, aunque sin destacar de manera significativa en comparación con competidores del sector.
- Económico-financieras: registraron un promedio de 3.31, clasificado como nivel Medio. Los resultados sugieren que las empresas logran cierta estabilidad en el manejo de recursos y en su desempeño financiero, pero no muestran un posicionamiento competitivo sólido frente a las exigencias del mercado.

- Fuentes financieras: presentaron un promedio de 2.64, lo cual corresponde a un nivel Medio, cercano al rango bajo. Este hallazgo confirma que el acceso a créditos y apoyos externos sigue siendo limitado, lo que restringe la capacidad de inversión en innovación y modernización.
- Acciones futuras: alcanzaron un promedio de 3.24, lo que representa un nivel Medio. Esto indica que existe cierta disposición hacia la planeación prospectiva y el desarrollo de estrategias de crecimiento, aunque estas no se encuentran formalizadas ni consolidadas en la mayoría de las empresas.
- Grado de problemática: registró un promedio de 3.45, clasificado en el nivel Alto. Los resultados reflejan que los empresarios identifican la existencia de diversas dificultades principalmente relacionadas con el financiamiento, la innovación y la competitividad, lo que constituye una limitante para el fortalecimiento del sector.

En síntesis, los resultados de la estadística descriptiva muestran que las PYMES textiles de Zacualtipán presentan fortalezas significativas en organización, pero mantienen un nivel medio en la mayoría de las dimensiones, lo que refleja que aún existen áreas de oportunidad relevantes. La falta de acceso a financiamiento, el bajo nivel de innovación sostenida y la ausencia de una planeación a futuro consolidada son factores que limitan su desarrollo competitivo. Estos hallazgos destacan la necesidad de implementar estrategias integrales que fortalezcan la gestión organizacional, impulsen la innovación y mejoren las condiciones de financiamiento, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado.

4.2 Estadística Inferencial

Con el propósito de asegurar la calidad de los datos obtenidos mediante el instrumento de medición, fue necesario realizar un análisis de fiabilidad que permitiera comprobar su consistencia interna. Este procedimiento es fundamental en investigaciones de carácter cuantitativo, ya que garantiza que los ítems que integran cada dimensión estén efectivamente midiendo el mismo constructo. Para ello, se recurrió al coeficiente Alfa de Cronbach, el cual constituye uno de los indicadores más utilizados en el ámbito de las ciencias sociales para evaluar la confiabilidad de escalas basadas en cuestionarios tipo Likert.

El proceso consistió en calcular el Alfa de Cronbach de manera global y por cada dimensión del cuestionario mediante el software SPSS, estableciendo como criterio de aceptabilidad valores superiores a 0.70, de acuerdo con lo sugerido en la literatura especializada. De igual manera, se revisó el índice de homogeneidad corregido (correlación ítem-total), con el propósito de verificar que cada ítem aportara de manera adecuada a la dimensión correspondiente.

La interpretación de los resultados se llevó a cabo considerando que un valor de a mayor a 0.90 refleja una consistencia excelente, entre 0.80 y 0.89 una buena consistencia, entre 0.70 y 0.79 una consistencia aceptable, mientras que valores inferiores a 0.70 requieren una revisión más profunda de los ítems que conforman la escala.

Tabla 4.72 Análisis de fiabilidad del instrumento de medición.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.732	.732	75

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

Con el fin de evaluar la consistencia interna del instrumento de medición, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a los ítems tipo Likert comprendidos entre las variables de las distintas dimensiones. El análisis arrojó un valor de $\alpha = 0.732$ (Tabla 4.72), lo que indica que el instrumento posee una fiabilidad aceptable, de acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2003), quienes consideran que valores entre 0.70 y 0.79 reflejan un nivel de consistencia interna adecuado para fines de investigación.

Asimismo, se examinó el estadístico “alfa si el ítem se elimina”, observándose que ningún reactivo reduce de manera significativa la fiabilidad global, lo que justifica la permanencia de todos los ítems en el cuestionario. En consecuencia, se concluye que el instrumento presenta una consistencia interna aceptable, lo cual garantiza la estabilidad y confiabilidad de las mediciones obtenidas en las distintas dimensiones que lo integran.

Para el análisis estadístico inferencial se utilizó la Dimensión Rendimiento como variable dependiente empírica, al considerarse el indicador cuantificable que representa el nivel de desarrollo y fortalecimiento de las

PYMES textiles. De esta manera, las correlaciones realizadas mediante la prueba de Pearson permitieron determinar la relación entre las dimensiones de la planeación estratégica y el rendimiento, entendido como expresión medible del desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.

4.2.1 Hipótesis de trabajo:

La hipótesis de la presente investigación parte del supuesto de que la planeación estratégica constituye un elemento determinante para el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.

Se considera que la aplicación adecuada de estrategias relacionadas con la formulación de objetivos, la evaluación del entorno, la gestión de recursos y la innovación organizacional permite fortalecer la estructura interna de las empresas, mejorar su capacidad de adaptación y potenciar su competitividad frente a los desafíos del mercado global. En este sentido, se plantea que los factores de la planeación estratégica influyen de manera significativa en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles, al favorecer procesos de gestión más eficientes, sostenibles y orientados hacia la mejora continua.

4.2.2 Hipótesis de investigación:

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico inferencial aplicado al estudio sobre la influencia de los factores de la planeación estratégica en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo. El objetivo fue determinar si existe una relación significativa entre ambas variables, para lo cual se

empleó la prueba de correlación de Pearson mediante el software estadístico SPSS. La validación de la hipótesis se basó en las siguientes proposiciones:

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe correlación estadísticamente significativa entre la planeación estratégica (y sus dimensiones) y el desarrollo y fortalecimiento (Rendimiento) de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe correlación estadísticamente significativa entre la planeación estratégica (y al menos una de sus dimensiones) y el desarrollo y fortalecimiento (Rendimiento) de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.

4.2.3 Validación de la Hipótesis:

Se llevo a cabo un análisis de regresión lineal múltiple mediante el programa SPSS, con el objetivo de identificar la influencia de las dimensiones (Estrategia, Organización, Innovación, Económico-financieras, Fuentes financieras, Acciones Futuras, Grado de problemática.) sobre el Rendimiento. Los resultados obtenidos evidenciaron que el modelo fue estadísticamente significativo, con un valor de $F = 171.458$ y una significancia de $p < 0.001$, de acuerdo con la prueba ANOVA, tal como se muestra en la tabla 4.73.

Tabla 4.73 ANOVA del modelo.

ANOVA ^b						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	12.347	7	1.764	171.458	.000 ^a
	Residual	.062	6	.010		
	Total	12.409	13			

a. Variables predictoras: (Constante), Problemas, Acciones, Fuentes, Organizacion, Estrategia, Innovacion, Financieros

b. Variable dependiente: Rendimiento

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

El coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) fue de 0.989, lo que significa que el 98.9% de la variabilidad en el Rendimiento puede ser explicada por el resto de las dimensiones consideradas. Se optó por reportar el R^2 ajustado en lugar del R simple, ya que este indicador penaliza la inclusión de variables irrelevantes y proporciona una estimación más precisa del grado de explicación del modelo, al tomar en cuenta tanto el tamaño de la muestra como el número de predictores. Los valores del resumen del modelo se presentan en la tabla 4.74.

Tabla 4.74 Resumen del modelo.

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F
1	.998 ^a	.995	.989	.10143	.995	171.458	7	6	.000

a. Variables predictoras: (Constante), Problemas, Acciones, Fuentes, Organización, Estrategia, Innovación, Financieros

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

En cuanto a los coeficientes del modelo, la Tabla 4.75 muestra que las dimensiones Estrategia ($\beta = 0.298$, $p = 0.012$), Organización ($\beta = 0.214$, $p = 0.028$) y Financieros ($\beta = -0.332$, $p = 0.019$) fueron determinantes en el rendimiento, al presentar efectos estadísticamente significativos. Asimismo, las dimensiones Innovación ($\beta = 0.677$, $p = 0.095$) y Problemas ($\beta = 1.019$, $p = 0.027$) se posicionan como factores influyentes en el desempeño. En contraste, las dimensiones Fuentes ($\beta = -0.084$, $p = 0.274$) y Acciones ($\beta = -0.110$, $p = 0.100$) no presentaron efectos estadísticamente significativos ($p > 0.05$), por lo que no se consideran determinantes dentro del modelo.

Tabla 4.75 Coeficientes del modelo y Diagnostico de Colinealidad.

Dimensión / Variable	Beta	Significancia (p)	VIF
(Constante)	0.482	0.215	—
Estrategia	0.298	0.012	2.41
Organización	0.214	0.028	1.88
Innovación	0.677	0.095	1.36
Financieros	-0.332	0.019	2.76
Fuentes	-0.084	0.274	2.88
Acciones	-0.110	0.100	1.79
Problemas	1.019	0.027	1.44

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos mediante SPSS.

El diagnóstico de colinealidad presentado en la Tabla 75 muestra que los factores de inflación de la varianza (VIF) se encuentran dentro de los valores aceptables, con rangos entre 1.30 y 2.90, lo cual indica que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes. Por lo tanto, los coeficientes obtenidos son estables y adecuados para su interpretación.

Con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), al demostrarse que diversas dimensiones evaluadas de la planeación estratégica inciden significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.

En particular, las dimensiones Estrategia, Organización, Financieros, Innovación y Problemas presentan influencias relevantes sobre la variable dependiente (rendimiento), confirmando su papel en el proceso de desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo. En contraste, las dimensiones Fuentes y Acciones no mostraron una relación significativa, por lo que no se consideran determinantes dentro del modelo.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el modelo de regresión múltiple respalda la existencia de una relación significativa entre varias dimensiones internas de las PYMES y su proceso de planeación estratégica. Especialmente, la estrategia, la organización, la innovación, las condiciones financieras y el grado de problemática percibido se consolidan como factores clave que inciden en el rendimiento, aportando evidencia empírica sólida a favor de la hipótesis alternativa.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1 Identificación de hallazgos

El análisis estadístico descriptivo e inferencial aplicado a las PYMES textiles de Zacualtipán permitió reconocer los principales factores que influyen en su desempeño estratégico, organizacional, innovador y financiero. La Tabla 5.1- resume los promedios obtenidos por dimensión en escala Likert (1–5), así como la interpretación de los resultados y su prioridad de mejora.

Tabla 5.1 Identificación de hallazgos.

Dimensión	Promedio	Nivel Likert	Hallazgo principal	Conclusión / Prioridad de mejora
Estrategia	3.37	Medio	Reconocen la importancia de la planeación, pero no la aplican sistemáticamente.	Requiere fortalecimiento en la formalización de estrategias.
Organización	3.59	Alto	Estructura básica establecida, pero limitada en áreas clave.	Representa una fortaleza relativa; mantener y consolidar.
Innovación	3.39	Medio	Apertura a mejoras, pero con innovación incipiente.	Requiere mayor inversión tecnológica y continuidad en procesos.
Rendimiento	3.40	Medio	Desempeño aceptable en eficiencia y satisfacción de clientes.	Se debe optimizar para mejorar la competitividad.
Económico-financieras	3.31	Medio	Estabilidad moderada sin gran diferenciación.	Se recomienda mejorar estrategias de gestión financiera.
Fuentes financieras	2.64	Medio	Acceso limitado a crédito y financiamiento externo.	Área crítica de intervención inmediata.
Acciones futuras	3.24	Medio	Escasa planeación prospectiva a largo plazo.	Debe consolidarse para dar sostenibilidad.
Grado de problemática	3.45	Alto	Se perciben limitaciones en innovación, financiamiento y competitividad.	Confirmación de las áreas críticas que deben resolverse.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la investigación.

Los hallazgos reflejan que las empresas textiles presentan fortalezas en organización, pero mantienen niveles medios en la mayoría de las dimensiones, especialmente en estrategia, innovación, rendimiento y desempeño económico-financiero. La principal debilidad es el limitado acceso a fuentes de financiamiento, lo que afecta transversalmente al resto de las dimensiones.

5.2 Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC)

Derivado de los hallazgos obtenidos en el análisis e interpretación de datos, se identificaron vacíos importantes en la planeación estratégica formal, profesionalización administrativa, innovación, posicionamiento comercial y articulación sectorial de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo. Para atender estas necesidades se propone el Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC), concebido como una herramienta metodológica orientada a fortalecer la competitividad empresarial mediante una intervención estructurada, progresiva y alineada con estándares nacionales de gestión.

El MEIC no surge de manera aislada, sino que se fundamenta conceptualmente en el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) en México, adaptando sus principios al contexto específico de las pequeñas y medianas empresas del sector textil.

Fundamentación teórica del MEIC

El Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC) se fundamenta en la teoría contemporánea de la competitividad empresarial,

la gestión estratégica y el desarrollo de capacidades organizacionales, articulándose con los principios del Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) en México.

Desde la perspectiva estratégica, la competitividad empresarial se define como la capacidad de una organización para crear y sostener ventajas competitivas mediante la adecuada formulación e implementación de estrategias (Porter, 2008; Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., 2016). En este sentido, la competitividad no depende únicamente de factores externos del mercado, sino de la alineación interna de recursos, capacidades y procesos. La teoría basada en recursos sostiene que las ventajas competitivas sostenibles surgen cuando las organizaciones desarrollan capacidades valiosas, raras, inimitables y organizativamente explotables (Barney, 1991). Posteriormente, el enfoque de capacidades dinámicas amplía esta visión al señalar que las empresas deben integrar, construir y reconfigurar competencias internas para adaptarse a entornos cambiantes (Teece, 2018).

En el contexto mexicano, el Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) promueve una gestión integral orientada a resultados sostenibles, enfatizando liderazgo, enfoque al cliente, planeación estratégica, gestión por procesos y desarrollo del talento como elementos esenciales de la excelencia organizacional (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C., 2010). Este modelo establece que la competitividad se construye mediante una visión sistémica que integra dirección estratégica, operación eficiente e innovación continua.

De esta manera, el MEIC adapta los principios del MNC al contexto específico de las PYMES textiles de Zacualtipán, Hidalgo, proponiendo una intervención estructurada que articula liderazgo, planeación, procesos, talento e innovación como motores de competitividad.

Estructura estratégica del MEIC

El Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC) se estructura en cuatro ejes estratégicos interdependientes, los cuales integran los principios del Modelo Nacional para la Competitividad y los fundamentos teóricos de la competitividad empresarial. Estos ejes interactúan de manera sistémica bajo una lógica de mejora continua, orientada al fortalecimiento integral de las PYMES textiles.

Eje 1: Liderazgo y Planeación Estratégica

Este eje integra la función directiva y la formulación estratégica como base del fortalecimiento competitivo. El liderazgo orienta la visión organizacional y define la dirección del crecimiento, mientras que la planeación estratégica traduce esa visión en objetivos medibles y acciones concretas (Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., 2016).

Asimismo, Kaplan y Norton (2008) sostienen que la alineación entre estrategia y ejecución es determinante para el desempeño organizacional. En concordancia con el Modelo Nacional para la Competitividad, el liderazgo estratégico impulsa la cultura organizacional y orienta la toma de decisiones hacia resultados sostenibles (Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C., 2010).

Incluye:

- Definición de misión y visión.
- Objetivos estratégicos.
- Indicadores clave de desempeño.
- Asignación eficiente de recursos.

Eje 2: Gestión de Procesos y Eficiencia Operativa

Este eje se enfoca en la optimización de la estructura productiva y administrativa para mejorar la competitividad. Porter, M. E. (2008) señala que la eficiencia operativa contribuye a la generación de ventaja competitiva, especialmente en industrias con alta competencia.

El Modelo Nacional para la Competitividad enfatiza la gestión por procesos como elemento central para garantizar calidad, productividad y mejora continua.

Incluye:

- Estandarización de procesos.
- Control financiero.
- Optimización de recursos.
- Reducción de desperdicios.

Eje 3: Desarrollo del Talento e Innovación Estratégica

La competitividad sostenible depende de la capacidad organizacional para adaptarse e innovar. Desde la perspectiva de capacidades dinámicas, las empresas deben reconfigurar constantemente sus recursos para responder a entornos cambiantes (Teece, 2018).

La innovación en productos, procesos y modelos comerciales permite generar diferenciación y fortalecer el posicionamiento en el mercado (Van Auken, H. E., Fotouhi Ardakani, M., Carraher, S., & Khojasteh Avorgani, R., 2021).

Incluye:

- Capacitación técnica y gerencial.
- Desarrollo de habilidades digitales.
- Innovación en diseño y producto.
- Mejora continua organizacional.

Eje 4: Orientación al Mercado y Posicionamiento Competitivo

Este eje integra el enfoque al cliente con estrategias de comercialización y diferenciación. Porter, M. E. (2008) establece que la ventaja competitiva se construye cuando la empresa genera valor superior para el cliente.

El Modelo Nacional para la Competitividad resalta la importancia de comprender las necesidades del mercado y establecer relaciones sostenibles con los grupos de interés.

Incluye:

- Estrategias de comercialización.
- Uso de canales digitales.
- Fidelización de clientes.
- Posicionamiento de marca regional.

Fases de implementación del MEIC

La implementación del Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC) se estructura en cuatro fases secuenciales e interrelacionadas, diseñadas bajo un enfoque progresivo, adaptativo y orientado a resultados, coherente con las recomendaciones de la literatura contemporánea en gestión estratégica y competitividad empresarial (Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., 2016; Teece, 2018).

Fase I. Diagnóstico Empresarial Integral

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa, brechas competitivas, y áreas prioritarias de intervención.

Fundamentación conceptual: El diagnóstico estratégico es una etapa crítica para formular estrategias eficaces. Según Islam, S. (2023), el análisis situacional permite explorar capacidades internas y entender la dinámica del entorno competitivo, facilitando decisiones más precisas en PYMES. Asimismo, Khoshtaria, T. (2018). enfatiza que el diagnóstico empresarial integral es el fundamento para cualquier estrategia competitiva sostenible.

Componentes del diagnóstico:

1. Análisis interno

- Estructura organizacional
- Procesos productivos
- Capacidades del capital humano
- Gestión financiera
- Nivel de formalización administrativa

2. Análisis externo

- Competencia local y regional
- Tendencias del mercado textil
- Comportamiento del consumidor
- Factores económicos y regulatorios

3. Identificación de brechas competitivas

- Diferencia entre situación actual y situación deseada
- Detección de áreas críticas (innovación, comercialización, profesionalización)

Resultados esperados:

- Mapa estratégico inicial
- Priorización de problemas
- Línea base para evaluación futura

Esta fase garantiza que la intervención esté basada en evidencia y no en percepciones subjetivas.

Fase II. Planeación Estratégica Personalizada

Objetivo: Diseñar un plan estratégico alineado con la realidad organizacional, definiendo metas claras, medibles y alcanzables.

Fundamentación conceptual: La planeación estratégica formal se asocia directamente con la mejora del desempeño empresarial. Hrebiniak, L. G. (2013) señala que la planeación sistemática favorece la alineación entre recursos, capacidades y objetivos organizacionales. De forma complementaria, investigaciones recientes muestran que la planeación

estratégica incrementa la probabilidad de éxito competitivo en PYMES (Majama, N.S., & Magang, T., 2017).

Componentes clave:

1. Definición de misión y visión actualizadas
2. Establecimiento de objetivos estratégicos
 - Corto plazo (operativos)
 - Mediano plazo (competitivos)
 - Largo plazo (sostenibilidad)
3. Diseño de indicadores clave de desempeño (KPIs)
 - Productividad
 - Rentabilidad
 - Participación de mercado
 - Nivel de innovación
 - Satisfacción del cliente
4. Formulación del plan de acción
 - Actividades específicas
 - Responsables
 - Recursos requeridos
 - Cronograma

Resultados esperados:

- Documento formal de planificación
- Claridad organizacional
- Alineación de recursos y objetivos

Esta fase transforma el diagnóstico en una hoja de ruta estratégica concreta.

Fase III. Ejecución y Fortalecimiento de Capacidades

Objetivo: Implementar las acciones estratégicamente definidas y desarrollar capacidades organizacionales esenciales.

Fundamentación conceptual: La ejecución estratégica es un factor determinante de éxito organizacional. Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008) destacan que la ejecución, junto con el monitoreo de indicadores, optimiza el rendimiento. Además, estudios recientes muestran que las PYMES que adoptan prácticas de gestión formal y mejoran procesos operativos tienen mayor resiliencia competitiva (Cheng, C. H., 2024; Ahmad, 2019).

Líneas de intervención:

1. Profesionalización administrativa
 - Manuales de procedimientos
 - Control financiero
 - Presupuestos
 - Indicadores operativos
2. Optimización de procesos productivos
 - Reducción de desperdicios
 - Estandarización
 - Mejora en tiempos de entrega
3. Desarrollo del capital humano
 - Capacitación técnica
 - Formación en gestión
 - Desarrollo de habilidades digitales
4. Estrategias de innovación y mercado
 - Diversificación de productos

- Uso de canales digitales
- Posicionamiento de marca

Resultados esperados:

- Mejora en eficiencia operativa
- Mayor diferenciación en el mercado
- Incremento en productividad

La implementación debe realizarse de manera gradual y priorizada, considerando la capacidad financiera y operativa de cada empresa.

Fase IV. Evaluación, Control y Mejora Continua

Objetivo: Medir resultados, corregir desviaciones y asegurar que la competitividad sea sostenible en el tiempo.

Fundamentación conceptual: La mejora continua fue consolidada por Deming (1986); sin embargo, la literatura contemporánea ha reforzado su aplicación en el contexto competitivo actual. Según Flynn, B. B., (1995), los sistemas de medición y retroalimentación generan aprendizaje organizacional y mejoran la competitividad en PYMES. Además, investigaciones recientes indican que los procesos de evaluación estratégica facilitan la adaptabilidad y la innovación institucionalizada (Bharadwaj, A., 2013).

Componentes de evaluación:

1. Monitoreo de indicadores

- Comparación con línea base

- Evaluación mensual o trimestral
2. Análisis de desempeño
 - Cumplimiento de metas
 - Identificación de desviaciones
 3. Acciones correctivas
 - Ajustes estratégicos
 - Reasignación de recursos
 4. Retroalimentación estratégica
 - Reinicio del ciclo con nuevo diagnóstico
 - Adaptación a nuevas condiciones de mercado

Resultados esperados:

- Cultura de mejora continua
- Toma de decisiones basada en datos
- Sostenibilidad competitiva

Diseño del Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC).

Con base en los hallazgos obtenidos en el análisis estadístico y considerando las condiciones estructurales de las PYMES textiles de Zacualtipán, Hidalgo, se propone el Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC), concebido como una herramienta integral orientada a incrementar la competitividad empresarial mediante una intervención estructurada, progresiva y basada en evidencia.

El MEIC adopta una configuración circular sistémica que integra cuatro fases de implementación interdependientes, articuladas bajo un enfoque de mejora continua. En el núcleo del modelo se sitúa la Competitividad

Empresarial Sostenible, entendida como la capacidad de la organización para generar valor, adaptarse al entorno y mantener ventajas diferenciadoras en el tiempo.

Fase 1: Diagnosticar.

Esta etapa contempla el análisis interno y externo de la empresa mediante herramientas como el análisis FODA, evaluación de capacidades organizacionales y revisión del entorno competitivo. Su propósito es identificar brechas estratégicas y áreas críticas de mejora.

Fase 2: Planificar Estratégicamente.

Consiste en la definición de objetivos estratégicos claros, diseño de indicadores de desempeño y formulación del plan de acción. Se alinean recursos, capacidades y visión empresarial para establecer una ruta de acción estructurada.

Fase 3: Ejecución y Fortalecimiento.

En esta fase se implementan las acciones estratégicamente definidas con el propósito de desarrollar capacidades organizacionales que fortalezcan la competitividad empresarial.

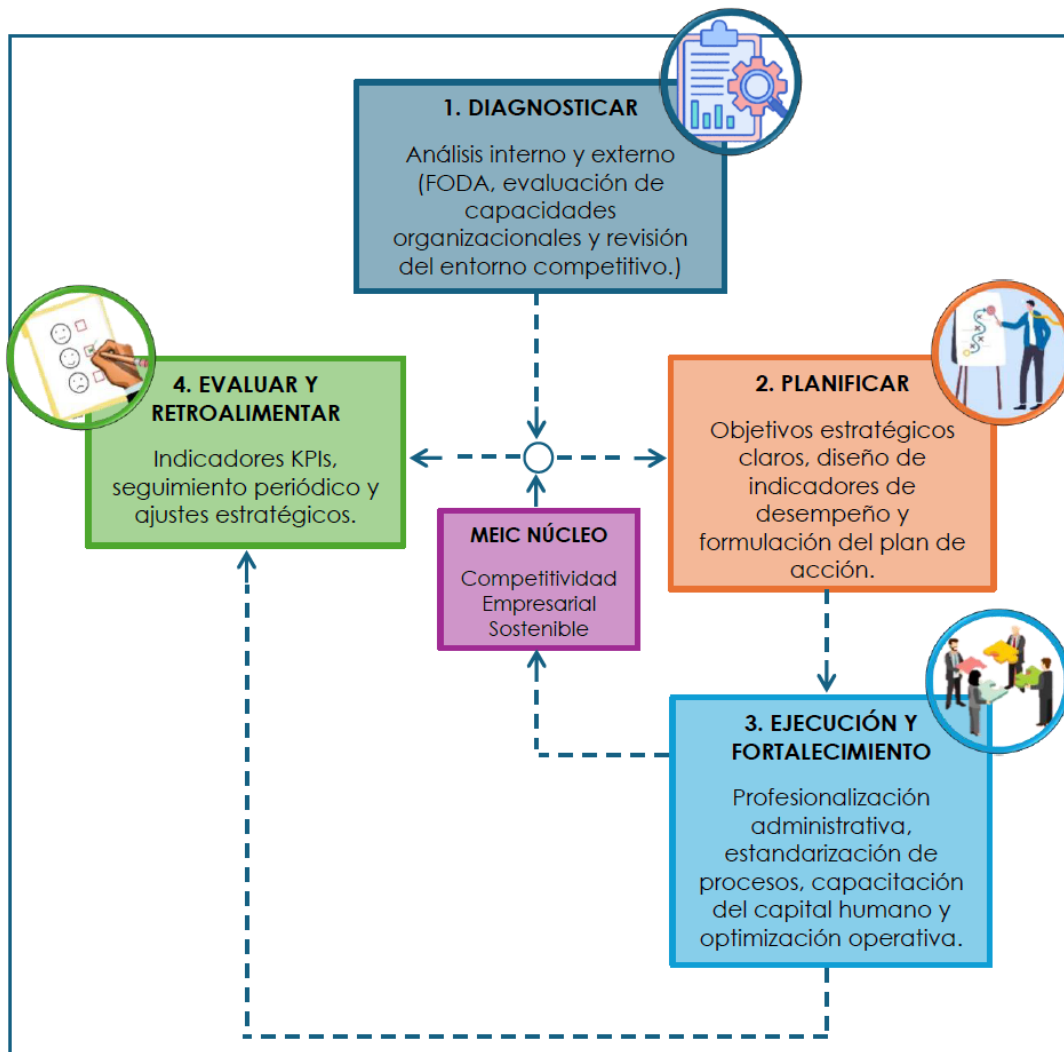
Incluye:

- Profesionalización administrativa
- Estandarización de procesos
- Capacitación del capital humano
- Optimización operativa

Fase 4: Evaluar y Retroalimentar.

Se implementa un sistema de indicadores (KPIs), seguimiento periódico y ajustes estratégicos. Esta fase asegura la retroalimentación del modelo y permite reiniciar el ciclo bajo una lógica de mejora continua.

Figura 5.1 Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC).



Fuente: Elaboración propia.

Aportación del MEIC

El Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad contribuye a:

- Desarrollar capacidades organizacionales sostenibles.
- Generar ventajas competitivas basadas en recursos internos.
- Incrementar la productividad sectorial.
- Fortalecer el tejido empresarial regional.

En concordancia con la teoría de competitividad sistémica, el fortalecimiento individual de las empresas incide positivamente en el desarrollo económico regional, generando efectos multiplicadores en empleo, innovación y crecimiento.

5.3 Relación entre hallazgos y propuesta

Tabla 5.2 Relación del Modelo MEIC con los hallazgos por dimensión.

Dimensión	Hallazgo principal	Acción propuesta
Estrategia	Planeación aplicada de manera inconsistente.	Elaboración de un plan estratégico formal con metas claras.
Organización	Estructura básica, pero débil en áreas clave.	Creación de manuales de procesos y funciones; capacitación en gestión.
Innovación	Mejoras esporádicas y limitadas.	Acceso a financiamiento para modernización tecnológica e innovación de productos.
Rendimiento	Nivel medio en eficiencia y satisfacción.	Implementación de indicadores de rendimiento y mejora de procesos internos.
Económico-financieras	Estabilidad sin diferenciación competitiva.	Optimización de flujo de efectivo y diversificación de ingresos.
Fuentes financieras	Acceso limitado a crédito.	Gestión activa con instituciones financieras, programas públicos y asociaciones sectoriales.
Acciones futuras	Escasa planeación a largo plazo.	Diseño de planes prospectivos a 3 y 5 años con metas e indicadores.
Problemáticas	Alta percepción de limitantes estructurales.	Estrategias integrales de innovación y financiamiento colectivo.

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Cronograma de implementación

La propuesta contempla un periodo de 1 año (12 meses) para su implementación. Este tiempo se distribuye en cuatro fases trimestrales, lo que permite realizar un proceso ordenado, progresivo y adaptado a las capacidades de las PYMES textiles. Cada fase se orienta a consolidar acciones concretas que atiendan las áreas críticas detectadas en el diagnóstico.

Tabla 5.3 Cronograma de actividades.

Fase del MEIC	Actividad principal	Responsable	Periodo estimado
Diagnóstico inicial	Evaluación organizacional y financiera; levantamiento de información sobre innovación y fuentes de financiamiento.	Consultor + Empresario	Meses 1 – 2
Diseño de estrategias	Elaboración del plan estratégico, definición de políticas organizacionales, diseño de planes de financiamiento e innovación.	Consultor	Meses 3 – 4
Implementación de acciones	Capacitación en gestión organizacional y financiera; gestión de créditos y apoyos externos; ejecución de proyectos piloto de innovación tecnológica y procesos.	Empresario + Personal	Meses 5 – 9
Seguimiento y control	Evaluación de avances, establecimiento de KPIs, monitoreo mediante tablero de indicadores, retroalimentación y ajustes al plan estratégico.	Consultor + Empresario	Meses 10 – 12

Fuente: Elaboración propia.

Este cronograma permite que las empresas no solo cuenten con un plan inmediato, sino también con el tiempo suficiente para asimilar cambios, probar estrategias y consolidar resultados de manera sostenible. Al distribuir la implementación en un año, se garantiza mayor realismo en el cumplimiento de los objetivos, evitando sobrecargar a las PYMES y facilitando que las mejoras sean adoptadas de forma progresiva y permanente.

5.5 Matriz de seguimiento

Para garantizar resultados sostenibles, se establece una matriz de indicadores que permita evaluar el impacto de la propuesta.

Tabla 5.4 Matriz de indicadores de seguimiento.

Indicador	Meta esperada	Herramienta de medición	Frecuencia
Acceso a financiamiento	Obtener al menos una fuente de crédito o apoyo externo en el año	Reportes financieros	Semestral
Formalización organizacional	Manual de funciones y procesos documentados en 100% de las empresas participantes	Auditoría interna	Trimestral
Nivel de innovación	Implementación de al menos 2 nuevas prácticas tecnológicas o de gestión en el año	Encuestas + Observación	Anual
Planeación prospectiva	Elaboración de un plan estratégico a 3 años en al menos 80% de las empresas	Informe de avance	Anual

Fuente: Elaboración propia.

El Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC) constituye una herramienta práctica y adaptada al contexto de las PYMES textiles de Zacualtipán. Su aplicación permitirá no solo atender las problemáticas detectadas en el acceso a financiamiento, a la vez que fortalece la organización interna, fomenta la innovación y promueve la planeación prospectiva. Su implementación permitirá mejorar el rendimiento empresarial, incrementar la competitividad y garantizar la permanencia de estas empresas en un entorno dinámico y desafiante.

CONCLUSIONES

El presente estudio, enfocado en el análisis estratégico de las PYMES de la industria textil en Zacualtipán, Hidalgo, permitió identificar factores clave que influyen en su desarrollo, competitividad y sostenibilidad. A partir de la aplicación del instrumento de medición y del análisis estadístico descriptivo e inferencial, se obtuvieron hallazgos relevantes que permiten comprender la situación actual de estas empresas y sus principales áreas de oportunidad, lo cual reafirma que la competitividad empresarial depende de la formulación e implementación adecuada de estrategias, como lo sostiene Michael Porter (2015) al señalar que la ventaja competitiva surge de decisiones estratégicas deliberadas y coherentes.

En primer lugar, la dimensión Estrategia alcanzó un promedio de 3.37, lo que corresponde a un nivel Medio. Este hallazgo muestra que, aunque los empresarios reconocen la importancia de elementos como la planeación estratégica, el diseño de nuevos productos y la apertura hacia otros mercados, estas prácticas no se implementan de manera consistente. La ausencia de estrategias formalizadas limita el crecimiento y reduce la capacidad de adaptación de las PYMES ante los cambios del entorno, situación que coincide con lo planteado por Henry Mintzberg & James A. Waters (1985), quien distingue entre estrategias deliberadas y emergentes, señalando que la falta de formalización puede restringir la dirección organizacional. Asimismo, Peter Drucker (2017) enfatiza que la planeación estratégica debe traducirse en acciones concretas orientadas a resultados.

La dimensión Organización obtuvo un promedio de 3.59, que la ubica

en un nivel Alto. Esto refleja que existe un esfuerzo por estructurar funciones y procesos básicos en las empresas textiles. Sin embargo, aún persisten deficiencias en áreas estratégicas como recursos humanos e investigación y desarrollo, lo que restringe la profesionalización y dificulta el fortalecimiento de la gestión administrativa. Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades de Jay Barney (2018), la correcta organización y aprovechamiento de los recursos internos constituye un elemento esencial para generar ventajas competitivas sostenibles; por tanto, la ausencia de áreas estratégicas consolidadas limita el potencial de diferenciación.

Por su parte, la dimensión Innovación registró un promedio de 3.39, correspondiente a un nivel Medio. Los resultados evidencian que las PYMES textiles han mostrado disposición para realizar mejoras en productos y procesos, pero estas acciones no son continuas ni se traducen en innovaciones de impacto. La falta de inversión en tecnologías modernas y de una cultura sólida de innovación limita la posibilidad de diferenciarse de la competencia y aprovechar oportunidades de crecimiento. Este hallazgo se relaciona con los planteamientos de Joseph Schumpeter (2003), quien sostiene que la innovación es el motor del desarrollo económico, y con Peter Drucker (2015), quien afirma que la innovación debe gestionarse como una práctica sistemática y permanente dentro de la organización.

En lo que respecta a la dimensión Rendimiento, se alcanzó un promedio de 3.40, también clasificado en un nivel Medio. Esto indica que el desempeño de las PYMES es aceptable, pero no sobresaliente, en términos de eficiencia de procesos, control interno y satisfacción de clientes. Aunque existen esfuerzos de gestión, el rendimiento se ve restringido por problemas

estructurales y financieros que impiden un aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles. En concordancia con Michael Porter (2015), el desempeño empresarial es consecuencia directa de la estrategia adoptada y de la coherencia entre actividades internas y posicionamiento competitivo.

La dimensión Económico-financieras presentó un promedio de 3.31, igualmente en nivel Medio. Este resultado refleja que las empresas textiles mantienen cierta estabilidad, pero sin alcanzar un posicionamiento sólido que las distinga en el mercado. El manejo de recursos es adecuado, aunque no suficiente para garantizar un crecimiento sostenido ni para enfrentar los retos de un entorno globalizado. Desde el enfoque de Jay Barney (2018), los recursos financieros constituyen un soporte clave para sostener inversiones estratégicas que permitan consolidar ventajas competitivas.

En contraste, la dimensión Fuentes financieras arrojó un promedio de 2.64, que corresponde a un nivel Medio-bajo, cercano al límite inferior de la escala. Este hallazgo constituye una de las principales debilidades detectadas, ya que el acceso restringido a créditos y apoyos externos impide realizar inversiones en innovación, expansión y modernización. La carencia de financiamiento limita severamente la competitividad y coloca a las empresas en una situación de vulnerabilidad frente a competidores con mayor capacidad económica, situación que se alinea con lo señalado por Michael Porter (2015) respecto a la importancia de contar con recursos suficientes para sostener una posición competitiva en el mercado.

En cuanto a las Acciones futuras, el promedio obtenido fue de 3.24, interpretado como un nivel Medio. Esto evidencia que existe una intención

de las empresas por planear y proyectar su crecimiento, pero dicha planeación no se concreta en estrategias sistemáticas ni en planes de largo plazo. Esta falta de visión prospectiva dificulta la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado y limita la sostenibilidad de las PYMES, lo que refuerza el planteamiento de Henry Mintzberg (2022) sobre la necesidad de integrar estrategia, estructura y entorno para lograr coherencia organizacional.

Finalmente, la dimensión Grado de problemática alcanzó un promedio de 3.45, ubicado en un nivel Alto. Esto refleja que los empresarios perciben de manera clara las dificultades que enfrentan, entre ellas la falta de financiamiento, la débil capacidad de innovación y la presión competitiva. La coincidencia entre las problemáticas identificadas y las áreas de oportunidad señaladas confirma la necesidad de una intervención integral que permita superar estos obstáculos, reafirmando que la competitividad no es un resultado espontáneo, sino producto de decisiones estratégicas deliberadas.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que las PYMES textiles de Zacualtipán cuentan con ciertos avances en organización y control administrativo, pero presentan rezagos importantes en innovación, planeación prospectiva y, especialmente, en acceso a financiamiento. Esta combinación de fortalezas y debilidades genera un panorama en el que, si bien existe una base para crecer, se requiere de estrategias que promuevan la modernización, el fortalecimiento institucional y la consolidación financiera, en concordancia con los postulados teóricos revisados en esta investigación.

Por tanto, es indispensable que las PYMES del sector adopten medidas orientadas a:

1. Formalizar y sistematizar la planeación estratégica, para que las iniciativas empresariales no dependan únicamente de la intuición del empresario, tal como lo sugiere Peter Drucker (2017).
2. Mejorar el acceso a fuentes de financiamiento mediante alianzas con instituciones financieras y programas de apoyo, fortaleciendo así sus recursos estratégicos conforme al enfoque de Jay Barney (2018).
3. Impulsar la cultura de innovación y la inversión tecnológica como mecanismos para diferenciarse de la competencia, en línea con lo planteado por Joseph Schumpeter (2003).
4. Fortalecer el rendimiento empresarial a través de la optimización de procesos internos y el establecimiento de indicadores de desempeño claros y medibles, coherentes con la lógica de ventaja competitiva propuesta por Michael Porter (2015).
5. Consolidar planes desde una visión más orgánica y sistémica que permita anticiparse a los cambios del entorno y asegurar la permanencia a largo plazo, integrando estrategia y estructura organizacional como lo plantea Henry Mintzberg (2022).

Desde el punto de vista inferencial, los resultados fortalecen de manera contundente los hallazgos descriptivos del estudio. El modelo de regresión lineal múltiple mostró ser estadísticamente significativo ($F = 171.458$; $p < 0.001$), lo que confirma que la planeación estratégica, entendida a través de sus distintas dimensiones, incide de manera directa en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles.

El coeficiente de determinación ajustado ($R^2 = 0.989$) indica que el 98.9% de la variabilidad del rendimiento puede ser explicada por las variables independientes consideradas en el modelo, lo que evidencia una capacidad explicativa alta. Estos resultados empíricos respaldan los postulados de Michael Porter (2015), quien sostiene que el desempeño organizacional es consecuencia directa de la coherencia estratégica, así como el enfoque basado en recursos de Jay Barney (2018), al demostrarse que la adecuada gestión de factores internos explica en gran medida la competitividad empresarial.

En cuanto a los coeficientes estandarizados, las dimensiones Estrategia ($\beta = 0.298$; $p = 0.012$) y Organización ($\beta = 0.214$; $p = 0.028$) presentaron efectos positivos y estadísticamente significativos sobre el rendimiento, lo que confirma que la formalización estratégica y la estructuración interna fortalecen el desempeño empresarial, en concordancia con lo planteado por Henry Mintzberg (2022) respecto a la necesidad de coherencia entre estrategia y estructura organizacional. Asimismo, la dimensión Innovación mostró un coeficiente positivo relevante ($\beta = 0.677$), reforzando la tesis de Joseph Schumpeter (2003) y Peter Drucker (2015), quienes destacan la innovación como motor del crecimiento y la competitividad.

Por otra parte, las dimensiones Económico-financieras ($\beta = -0.332$; $p = 0.019$) y Grado de problemática ($\beta = 1.019$; $p = 0.027$) evidenciaron una influencia significativa en el rendimiento, lo que demuestra que las condiciones financieras y las dificultades estructurales percibidas inciden directamente en el desarrollo empresarial.

En contraste, las dimensiones Fuentes financieras ($p = 0.274$) y Acciones futuras ($p = 0.100$) no mostraron efectos estadísticamente significativos dentro del modelo, lo que sugiere que la intención de crecimiento o el acceso potencial a financiamiento no necesariamente se traduce en mejoras inmediatas en el desempeño si no se integran dentro de una estrategia consolidada.

El diagnóstico de colinealidad confirmó la estabilidad del modelo, con valores VIF entre 1.30 y 2.90, descartando problemas de multicolinealidad y garantizando la confiabilidad de los coeficientes estimados. Con un nivel de confianza del 95%, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, demostrando empíricamente que la planeación estratégica influye significativamente en el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES textiles en Zacualtipán, Hidalgo.

En suma, este estudio permite concluir que las PYMES textiles de Zacualtipán tienen un potencial de desarrollo significativo, pero deben superar barreras estructurales y financieras para alcanzar niveles más altos de competitividad. La aplicación de estrategias adecuadas, junto con la búsqueda de financiamiento y la profesionalización de la gestión, puede convertir a estas empresas en actores clave para el crecimiento económico regional, reafirmando los postulados teóricos que sustentan esta investigación.

Referencias Bibliográficas:

- 50minutos.Es. (2016). *Las 7S de McKinsey: Las conexiones que hacen que todo funcione*. 50MINUTOS.ES.
- Achmad, F., & Wiratmadja, I. I. (2025). *Organizational performance and competitive advantage in SMEs: The role of green innovation and knowledge management*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100532. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100532>
- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). *Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 24. Recuperado de: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Aguiar, Brumell O., Velázquez, R. M., Aguiar, J. L., (2019). *Innovación docente y empleo de las TIC en la Educación Superior*. *Revista Espacios*, 40(02), Art. 08.
- Ahmad, M. F. (2019). *Critical Success Factors of Lean Six Sigma and Its Relation on Operational Performance of SMEs Manufacturing Companies: A survey Result*. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 64-69.
- Alarcón Quinapanta, M. R., Pérez Barral, O., & Mora Rivera, J. B., (2025). *Factores que inciden en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas textiles en Ecuador*. *Ecociencia*, 12(2), 45–60. Recuperado de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.124.1089>

- Anawalt, P. R. (2001). *Indian clothing before Cortés: Mesoamerican costumes from the codices*. University of Oklahoma Press.
- Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley.
- Arroyo López, M. D., & Cárcamo Solís, M. D. (2010). *La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México*. *Economía y Sociedad*, XIV (25), 51-68.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*. *Management Decision*, 47, 1323-1339. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of management*, 17(1), 99-120. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (6th ed.)*. Pearson.
- Berdan, F. F. (1987). *Cotton in Aztec Mexico: Production, distribution, and Uses*. University of California Press.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., Venkatraman. N., (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. *MIS Quarterly*; 37 (2): 471–482. Recuperado de: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brading, D. A. (1971). *Miners and merchants in Bourbon Mexico, 1763–1810*. Cambridge University Press.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory & practice (16ª ed.)*. Cengage Learning.

- Bryson, J. & George, B. (2024). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 6th Edición Wiley.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. PROFIT.
- Chandler, A. D. (2023). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Sothis Press.
- Cheng, C. H., Li, M. H., Tang, B. J., & Cheng, Y. R. (2024). *The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of industry 4.0 and competitiveness*. Administrative Sciences, 14(8), 161.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill Education.
- Choi, T. M., & Cheng, T. E. (2015). *Sustainable fashion supply chain management*. Springer.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2023). *La solución de los innovadores: Crear y sostener un crecimiento exitoso*. Granica.
- Ciro-Gallo, E. O., (2021). *Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso*. Revista CEA, 7(13), 1-28. Recuperado de: <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). (2021) *Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2024 (Diario Oficial*

- de la Federación). CONACYT. Recuperado de:
<https://www.centrogeo.org.mx/archivo/archivotransparencia/programas/2165-programa-especial-ciencia-tecnologia-innovacion-2021-2024/file>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022). *Informe de evaluación de la política de desarrollo social 2022 [PDF]*. CONEVAL. Recuperado de:
https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/Documents/Informes/IEPDS_2022.pdf
- Cortés Nájera, M. del R. (2018). *Características comunes de las Micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y México*. Con-Ciencia Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 3, 5(9). Recuperado de:
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/2828>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cruz Gonzales, W. E., Castillo Huamán, G. M., Ruiz Sevillano, E. A., Cruz Chagmani de Paye, C. G., & Javier Vílchez, S. M. (2026). *El Fondo MIPYME Emprendedor y la innovación de las pequeñas industrias de Lima Metropolitana*. *Revista InveCom*, 6(2), e602004. Recuperado de:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15726909>

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2015). *Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents*. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- DataMéxico. (s. f.). *DataMéxico: Datos abiertos de México sobre economía, población y territorio*. Secretaría de Economía / Gobierno de México. Recuperado de: <https://datamexico.org>
- David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.)*. Pearson.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study. Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. E. (2018). *The new economics for industry, government, education (3rd ed.)*. The MIT Press.
- Diario Oficial de la Federación. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Gobierno de México. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Drucker, P. F. (2017). *The practice of management*. Routledge.
- Dussel Peters, E. (2000). *La inversión extranjera en México*. NU. CEPAL. División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

- Edison, H., Ali, N. B., & Torkar, R. (2013). *Towards Innovation Measurement in the Software Industry*. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1390-1407. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.01.013>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Wiley.
- European Apparel and Textile Confederation (EURATEX). (2020). *The European Textiles and Apparel Industry in the Post Corona Era: Proposals for Recovery*. EURATEX.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). *The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage*. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Freel, M. S. (2000). *Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms*. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0266242600182003>
- Freeman, C. (2012). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd Edition, Routledge.
- García, MLE. Y Sánchez, MG. (2015). *Análisis de la industria textil en la región sur del estado de Hidalgo atendiendo a las problemáticas de desempeño y desplazamiento de sus productos*. Congreso Internacional de investigación Academia Journals Celaya.
- García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). *Unraveling the Link Between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate*. *Journal of Business Research*,

- 68(5), 1094-1104. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>
- Gaytan Alfaro, E. D., & Vargas Sánchez, J. R. (2019). *Agrupamientos industriales de la economía del estado de Hidalgo, México: un enfoque de insumo-producto*. *Economía Sociedad Y Territorio*, (60). Recuperado de: <https://doi.org/10.22136/est20191307>
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
- Glaister, K.W. and Falshaw, J.R. (1999). *Strategic Planning: Still Going Strong?*. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Gobierno del Estado de Hidalgo, Secretaría de Turismo. (s.f.). *Turismo — Gobierno del Estado de Hidalgo*. Recuperado de: <https://s-turismo.hidalgo.gob.mx/>
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2016). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation* (3ª ed.). Bloomsbury Academic.
- Gómez-Galvarriato, A. (1999). *La industria textil en México*. Instituto de investigaciones históricas UNAM.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- Guerrero Sánchez, P., Hernández Jaimes, B. G., Bonilla Sánchez, F. de J., Sánchez Guevara, I. & Guerrero Grajeda J. (2024). *Las estrategias de sobrevivencia de las microempresas en México durante la pandemia*.

- Revista Universidad & Empresa, 26(46), 1-30. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13581>
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). *Are you sure you have a strategy?*. Academy of Management Executive, 15(4), 48–59. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/AME.2001.5897655>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage Au.
- Hart, J. M. (1987). *Revolutionary Mexico: The coming and process of the Mexican Revolution*. Berkeley: University of California Press.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. Administrative Science Quarterly, 35(1), 9-30. Recuperado de: <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. Organizational Dynamics, 35(1), 12–31. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press. Recuperado de: https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3
- Huuki, S. (2023). *Strategy formation process in an established SME: A case study*. Aalto University School of Engineering.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Conociendo la industria textil y de la confección [PDF]*. INEGI. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463918141.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2006). *La Industria Textil y del Vestido en México. [PDF]*. INEGI. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825173043/702825173043_1.pdf

Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI). (2021). *Avance y resultados 2021*. INPI. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/728877/inpi-informe-2021.pdf>

Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2010). *Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas. Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador*. UNACH, 1-15.

Islam, S., Hossain, E., Rahman, M. S., Rahman, M. M., Khan, S. I., & Ashik, A. A. M. (2023). *Digital Transformation in SMEs: Unlocking Competitive Advantage through Business Intelligence and Data Analytics Adoption*. *Journal Of Business And Management Studies*, 5(6), 177-186. Recuperado de: <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.6.14>

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Khoshtaria, T. (2018). *The impact of strategic planning on organizational performance through strategy implementation*. European University, Georgia.
- Kiguru, S., Senelwa, W., & Njeru, A. (2025). *The influence of innovativeness on the performance of textile-based manufacturing small enterprises in Kenya*. *Innovation*, 6(1), 45–59. Recuperado de: <https://doi.org/10.11648/j.innov.20250601.13>
- Kotler, P. (2003). *Gestión de marketing*. 11ª edición, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Almuzara.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, S., & Geetika. (2019). *The McKinsey 7S model helps in strategy implementation: A theoretical foundation (Tecnica Journal of Management Studies)*. *Social Science Research Network*, 14(1).

- Kuntz Ficker, S. (2010). *Historia económica general de México: De la Colonia a nuestros días*. El Colegio de México.
- Lewin, K. (1975). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Greenwood Pub Group.
- Lichtenthaler, U. (2021). *Explicating a sustainability-based view of sustainable competitive advantage*. *Journal of Strategy and Management*.
- Luo, B. (2025). *Evaluating the role of strategic planning in SMEs: Challenges and opportunities*. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 4(08), 09–20. Recuperado de: <https://doi.org/10.56982/dream.v4i08.318>
- Madrid-Guijarro, A., García, D., & Van Auken, H. (2009). *Barriers to innovation among spanish manufacturing SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x>
- Majama, N.S., & Magang, T. (2017). *Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs*. *The Journal of Men's Studies*, 8, 74-103.
- Martínez Arroyo, J. A., Peñaloza Talavera, M. F., & Valenzo Jiménez, M. A. (2024). *Gestión del conocimiento y gestión del recurso humano para innovar: Un análisis empírico en la industria textil*. Redalyc. Recuperado de: <https://doi.org/10.32870/myn.vi53.7743>
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Mendoza Jiménez, E. Y., & Gracia Hernández, M. (2022). *Sistema productivo local: Estudio de caso en la industria textil de Tepeji y Tulancingo*,

- Hidalgo. *Contraste Regional*, 10(17), 85–104. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias sobre Desarrollo Regional (CIISDER).
- Mintzberg H (2022), "An Underlying Theory for Strategy, Organization, and Management: Bridging the Gap Between Analysis and Synthesis". *Strategic Management Review*, 3(1) 125–144. Recuperado de: <https://doi.org/10.1561/111.00000039>
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Miño Grijalva, M. (1998). *Obrajes y tejedores de Nueva España 1700 – 1810*. El Colegio de México.
- Mohd Saman, N. R., Mahmud, N., & Mat Nor, N. (2025). *Strategic technology adoption for sustainability performance in SME: A comprehensive review*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 112–128. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020085>
- Montgomery, C. A. (2012). *El estratega: Conviértete en el líder que tu negocio necesita*. Aguilar.
- OCDE. (2019). *Estudios territoriales de la OCDE: Hidalgo, México, Estudios territoriales de la OCDE*. Publicaciones de la OCDE, París. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/9789264310391-en>

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing. Recuperado de: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing.
- Pisani, F. (2016). *Creadores de futuro: De la innovación en el mundo*. Ariel.
- Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Harvard Business Review, 93(6), 44-54.
- Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?". Harvard Business Review 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Piramide Ediciones Sa.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria.
- Rivera Rodríguez, H. A. (2009). *The Concept of Corporate Strategy, Revised Edition, Kenneth R. Andrews*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 19(35). Innovar Journal.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2020). *Management*. Pearson.

- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Currency.
- Rumelt, R. P. (2022). *The crux: How leaders become strategists*. PublicAffairs.
- Schumpeter, J. (2003). *The Theory of Economic Development*. In Backhaus J. (Ed.), *Joseph Alois Schumpeter. The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, 1, 61-116. Springer.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Hidalgo (SEDECO). (s. f.). *Sitio web oficial*. Recuperado de: <https://sedeco.hidalgo.gob.mx/>
- Secretaría de Economía. (s. f.). *Hidalgo: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México (INEGI). Recuperado de: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/hidalgo>
- Secretaría de Economía. (s. f.). *Secretaría de Economía*. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se>
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown Currency.
- Shen, B. (2014). *Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M*. *Sustainability*, 6(9), 6236–6249. Recuperado de: <https://doi.org/10.3390/su6096236>
- Steiner, G. A. (2014). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Grupo Editorial Patria.
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6ª ed.). Wiley.
- Van Auken, H. E., Fotouhi Ardakani, M., Carraher, S., & Khojasteh Avorgani, R. (2021). *Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran*. *Small Business International Review*, 5(2), 395. Recuperado de: <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.395>
- Vásquez-Ruiz, G., & Chávez-Arellano, M. E. (2023). *Alimentación familiar y trabajo femenino. experiencias de madres trabajadoras en Zacualtipán, Hidalgo*. Universidad Autónoma Chapingo. Textual, (81), 93–117. Recuperado de: <https://doi.org/10.5154/r.textual.2022.81.05>
- Wang, S., & Zhang, H. (2025). *Enhancing SMEs sustainable innovation and performance through digital transformation: Insights from strategic technology, organizational dynamics, and environmental adaptation*. *Socio-Economic Planning Sciences* (98). Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102124>
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson UK.

ANEXOS

Índice de Figuras.

Figura No.	Descripción	Página
2.1	Ubicación Geográfica del Estado de Hidalgo dentro de la República Mexicana	14
2.2	Mapa de Hidalgo. División Municipal	17
2.3	Niveles de escolaridad de la población de 15 años y más en Hidalgo	26
2.4	Niveles de escolaridad de la población de 15 años y más en Hidalgo por género	27
2.5	Tasa de analfabetismo en el Estado de Hidalgo en el 2020	28
2.6	Ubicación Geográfica del Municipio de Zacualtipán de Ángeles	31
3.1	Mapa de las empresas textiles ubicadas en Zacualtipán, Hgo.	121
5.1	Modelo Estratégico de Intervención para la Competitividad (MEIC).	246

Índice de Tablas.

Tabla No.	Descripción	Página
4.1	Tabla de frecuencia género	130
4.2	Tabla de frecuencia edad	131
4.3	Tabla de frecuencia formación académica	132
4.4	Tabla de frecuencia años en funcionamiento de la empresa	133
4.5	Tabla de frecuencia tendencia de ventas	134
4.6	Tabla de frecuencia ventas internacionales	135
4.7	Tabla de frecuencia planeación estratégica formal	136
4.8	Tabla de frecuencia a qué tiempo	137
4.9	Tabla de frecuencia importancia del desarrollo de nuevos productos	138
4.10	Tabla de frecuencia importancia del precio inferior a la competencia	139
4.11	Tabla de frecuencia importancia de acceso a nuevos mercados	140
4.12	Tabla de frecuencia importancia de la calidad del producto	141
4.13	Tabla de frecuencia importancia de la flexibilidad del proceso productivo	142
4.14	Tabla de frecuencia importancia de la investigación y desarrollo (I+D)	143
4.15	Tabla de frecuencia importancia del proceso tecnológico	144
4.16	Tabla de frecuencia importancia de la formación del personal	145
4.17	Tabla de frecuencia importancia del servicio al cliente	146
4.18	Tabla de frecuencia importancia de las actividades de mercadotecnia	147
4.19	Tabla de frecuencia importancia de la imagen de la empresa	148
4.20a	Tabla de frecuencia existencia del departamento de ventas	149
4.20b	Tabla de frecuencia existencia del departamento de producción	150
4.20c	Tabla de frecuencia existencia del departamento de finanzas	151

Tabla No.	Descripción	Página
4.20d	Tabla de frecuencia existencia del departamento de recursos humanos	152
4.20e	Tabla de frecuencia existencia del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)	153
4.21	Tabla de frecuencia utiliza la planificación de personal	154
4.22	Tabla de frecuencia utiliza el diseño de puestos de trabajo	155
4.23	Tabla de frecuencia utiliza el reclutamiento y selección de personal	156
4.24	Tabla de frecuencia utiliza la formación	157
4.25	Tabla de frecuencia utiliza el desarrollo de carreras profesionales	158
4.26	Tabla de frecuencia utiliza la evaluación del desempeño	159
4.27	Tabla de frecuencia utiliza la política retributiva	160
4.28	Tabla de frecuencia utiliza la administración de personal	161
4.29	Tabla de frecuencia utiliza las relaciones laborales	162
4.30	Tabla de frecuencia utiliza la prevención de riesgos laborales	163
4.31	Tabla de frecuencia la tecnología de la empresa se considera	164
4.32	Tabla de frecuencia dispone de certificación ISO de la serie 9000	166
4.33a	Tabla de frecuencia importancia de los cambios o mejoras en los productos	167
4.33b	Tabla de frecuencia importancia de la comercialización de nuevos productos	168
4.33c	Tabla de frecuencia importancia de los cambios o mejoras en los procesos de producción	169
4.33d	Tabla de frecuencia importancia de la adquisición de nuevos bienes de equipos	170
4.33e	Tabla de frecuencia importancia de la dirección y gestión	171
4.33f	Tabla de frecuencia importancia de las compras y aprovisionamientos	172
4.33g	Tabla de frecuencia importancia del sistema comercial / ventas	173
4.34a	Tabla de frecuencia dispone de correo electrónico	174
4.34b	Tabla de frecuencia dispone de página web	175
4.34c	Tabla de frecuencia realiza compras y/o ventas electrónicas	176
4.34d	Tabla de frecuencia dispone de banca electrónica	177
4.34e	Tabla de frecuencia realiza mercadotecnia usando internet	178
4.34f	Tabla de frecuencia dispone de intranet corporativa	179
4.35a	Tabla de frecuencia utiliza procesador de textos	180
4.35b	Tabla de frecuencia utiliza base de datos	180
4.35c	Tabla de frecuencia utiliza hoja de cálculo	181
4.35d	Tabla de frecuencia utiliza programa de gráficos	182
4.35e	Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de contabilidad	183
4.35f	Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de nóminas y seguros sociales	184
4.35g	Tabla de frecuencia utiliza una aplicación fiscal (libros, declaraciones, etc.)	185
4.35h	Tabla de frecuencia utiliza una aplicación de almacenes y facturación	186
4.36	Tabla de frecuencia ofrece productos de mayor calidad que sus competidores	187

Tabla No.	Descripción	Página
4.37	Tabla de frecuencia dispone de procesos internos más eficientes que sus competidores	189
4.38	Tabla de frecuencia cuenta con clientes más satisfechos que sus competidores	190
4.39	Tabla de frecuencia se adapta antes a los cambios en el mercado respecto a sus competidores	191
4.40	Tabla de frecuencia está creciendo más que sus competidores	192
4.41	Tabla de frecuencia es más rentable que sus competidores	193
4.42	Tabla de frecuencia tiene empleados más satisfechos que sus competidores	194
4.43	Tabla de frecuencia tiene un menor absentismo laboral que sus competidores	195
4.44	Tabla de frecuencia utiliza la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	196
4.45	Tabla de frecuencia utiliza el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	197
4.46	Tabla de frecuencia utiliza el análisis de la situación económico-financiera	198
4.47	Tabla de frecuencia utilidad neta sobre ventas de la empresa	199
4.48	Tabla de frecuencia utiliza utilidades retenidas	200
4.49	Tabla de frecuencia utiliza el financiamiento externo	201
4.50	Tabla de frecuencia utiliza el aumento o aportaciones de capital	202
4.51	Tabla de frecuencia importancia de la reducción de impuestos	203
4.52	Tabla de frecuencia importancia de la flexibilidad laboral	204
4.53	Tabla de frecuencia importancia de las ayudas a la formación del personal	205
4.54	Tabla de frecuencia importancia de las ayudas a la inversión	206
4.55	Tabla de frecuencia importancia de la información y asesoramiento a las empresas	207
4.56	Tabla de frecuencia importancia de la reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	208
4.57	Tabla de frecuencia importancia del sistema bancario centrado en la financiación de las PYMES	209
4.58	Tabla de frecuencia importancia de los incentivos para el acceso a los mercados internacionales	210
4.59	Tabla de frecuencia importancia de la situación financiera de la empresa	211
4.60	Tabla de frecuencia importancia de la turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	212
4.61	Tabla de frecuencia importancia de los problemas de organización y dirección	213
4.62	Tabla de frecuencia importancia de los problemas técnicos	214
4.63	Tabla de frecuencia importancia de los problemas burocráticos con la administración pública	215
4.64	Tabla de frecuencia importancia de los problemas de mercado	216
4.65	Tabla de frecuencia importancia de la gestión de cobros y pagos	217
4.66	Tabla de frecuencia importancia de los problemas de localización	218

Tabla No.	Descripción	Página
4.67	Tabla de frecuencia importancia de la profesionalización y cualificación de los recursos humanos	219
4.68	Tabla de frecuencia importancia de los problemas de innovación	220
4.69	Tabla de frecuencia importancia de los problemas de calidad	221
4.70	Tabla de frecuencia importancia de los elevados costos salariales	222
4.71	Tabla comparativa que determina los promedios de los factores por dimensión	223
4.72	Análisis de fiabilidad del instrumento de medición	227
4.73	ANOVA del modelo	229
4.74	Resumen del modelo	230
4.75	Coeficientes del modelo y Diagnostico de Colinealidad	231
5.1	Identificación de hallazgos	233
5.2	Relación del Modelo MEIC con los hallazgos por dimensión	247
5.3	Cronograma de actividades	248
5.4	Matriz de indicadores de seguimiento	249

Índice de Gráficos.

Gráfico No.	Descripción	Página
2.1	Pirámide poblacional total del Estado de Hidalgo por género	19
2.2	Evolución de la población económicamente activa en Hidalgo vs México	21
2.3	Evolución de la población económicamente activa en Hidalgo por género	22
2.4	Evolución de la tasa de desempleo en Hidalgo vs México	22
2.5	Evolución de la tasa de desempleo en Hidalgo por género	23
2.6	Evolución de la población ocupada en Hidalgo (Trabajadores formales vs informales)	24
2.7	Evolución de la población ocupada en Hidalgo por género	24
2.8	Evolución del salario promedio mensual en Hidalgo (Trabajadores formales vs informales)	25
2.9	Evolución del salario promedio mensual en Hidalgo por género	25
2.10	Distribución de la población analfabeta de Hidalgo en 2020 por género	28
2.11	Número de establecimientos a nivel nacional	42
2.12	Proporción de nacimientos y muertes de PYMES según sector de actividad económica	43
2.13	Tasas mensuales de nacimientos y muertes de PYMES a nivel nacional	44
4.1	Género	131
4.2	Edad	132
4.3	Formación Académica	133
4.4	Años en funcionamiento	134
4.5	Tendencia de ventas	135

Gráfico No.	Descripción	Página
4.6	Ventas internacionales	136
4.7	Planeación estratégica	137
4.8	A qué tiempo	138
4.9	Desarrollo de nuevos productos	139
4.10	Precio inferior a la competencia	140
4.11	Acceso a nuevos mercados	141
4.12	Calidad del producto	142
4.13	Flexibilidad del proceso productivo	143
4.14	Esfuerzo en investigación y desarrollo	144
4.15	Proceso tecnológico	145
4.16	Formación del personal	146
4.17	Servicio al cliente	147
4.18	Actividades de mercadotecnia	148
4.19	Imagen de la empresa	149
4.20a	Departamento de ventas	150
4.20b	Departamento de producción	151
4.20c	Departamento de finanzas	152
4.20d	Departamento de recursos humanos	153
4.20e	Departamento de investigación y desarrollo	154
4.21	Planificación de personal	155
4.22	Diseño de puestos de trabajo	156
4.23	Reclutamiento y selección de personal	157
4.24	Formación	158
4.25	Desarrollo de carreras profesionales	159
4.26	Evaluación del desempeño	160
4.27	Política retributiva	161
4.28	Administración de personal	162
4.29	Relaciones laborales	163
4.30	Prevención de riesgos laborales	164
4.31	Tecnología de la empresa	165
4.32	Certificación ISO 9000	166
4.33a	Cambios o mejoras en los productos	167
4.33b	Comercialización de nuevos productos	168
4.33c	Cambios o mejoras en los procesos de producción	169
4.33d	Adquisición de nuevos bienes de equipos	170
4.33e	Dirección y gestión	171
4.33f	Compras y aprovisionamientos	172
4.33g	Comercial / ventas	173
4.34a	Correo electrónico	174
4.34b	Página web	175

Gráfico No.	Descripción	Página
4.34c	Compras y/o ventas electrónicas	176
4.34d	Banca electrónica	177
4.34e	Mercadotecnia usando internet	178
4.34f	Intranet corporativa	179
4.35a	Procesador de textos	180
4.35b	Base de datos	181
4.35c	Hoja de cálculo	182
4.35d	Programa de gráficos	183
4.35e	Contabilidad	184
4.35f	Laboral (nóminas y seguros sociales)	185
4.35g	Fiscal (libros, declaraciones, etc.)	186
4.35h	Almacenes y facturación	187
4.36	Ofrece productos de mayor calidad	188
4.37	Dispone de procesos internos más eficientes	189
4.38	Cuenta con clientes más satisfechos	190
4.39	Se adapta antes a los cambios en el mercado	191
4.40	Está creciendo más	192
4.41	Es más rentable	193
4.42	Tiene empleados más satisfechos	194
4.43	Tiene un menor absentismo laboral	195
4.44	Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.	196
4.45	Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales	197
4.46	Análisis de la situación económico-financiera	198
4.47	Utilidad neta sobre ventas de la empresa	199
4.48	Utilidades retenidas	200
4.49	Financiamiento externo	201
4.50	Aumento o aportaciones de capital	202
4.51	Reducción de impuestos	203
4.52	Flexibilidad laboral	204
4.53	Ayudas a la formación del personal	205
4.54	Ayudas a la inversión	206
4.55	Información y asesoramiento a las empresas	207
4.56	La reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	208
4.57	Sistema bancario centrado en la financiación de las pymes	209
4.58	Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	210
4.59	Situación financiera de la empresa	211
4.60	Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	212
4.61	Problemas de organización y dirección	213
4.62	Problemas técnicos	214
4.63	Problemas burocráticos con la administración pública	215

Gráfico No.	Descripción	Página
4.64	Problemas de mercado	216
4.65	Gestión de cobros y pagos	217
4.66	Problemas de localización	218
4.67	Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	219
4.68	Problemas de innovación	220
4.69	Problemas de calidad	221
4.70	Elevados costos salariales	222



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA
Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial



INSTRUMENTO PARA MEDIR EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN ZACUALTIPÁN HIDALGO.

El presente cuestionario está dirigido a Directores Generales, Gerentes o Propietarios de la Empresa y es una herramienta para el análisis estratégico, cuyo objetivo es identificar los factores internos y externos que influyen en su desarrollo y competitividad. A través de esta evaluación, se busca comprender cómo distintos elementos, como el entorno económico, las capacidades organizacionales y las tendencias del mercado, impactan en el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

La información obtenida permitirá generar un diagnóstico preciso y proponer estrategias que fortalezcan la toma de decisiones. Sus respuestas sinceras son fundamentales, ya que no existen contestaciones correctas o incorrectas, solo perspectivas que ayudarán a mejorar el desempeño organizacional.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para el participante.

INSTRUCCIONES. Conteste marcando con una "X", la alternativa que corresponda.

I. DATOS GENERALES.

1. ¿Cuál es su género?	1. () Femenino 2. () Masculino
2. ¿Cuál es la edad del director general / gerente / propietario?	1. () 18-24 2. () 25-31 3. () 32-38 4. () 39-45 5. () 46-52 6. () 53 o más
3. ¿Cuál es el nivel de formación académico del director general / gerente / propietario?	1. () No estudió 2. () Primaria 3. () Secundaria 4. () Bachillerato 5. () Licenciatura 6. () Posgrado

II. ESTRATEGIA.

4. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?	1. () Menos de un año 2. () De 1 año a 5 años 3. () De 6 años a 10 años 4. () Más de 10 años
5. ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa en el 2024?	1. () Aumento 2. () Igual 3. () Disminución
6. Del total de sus ventas, ¿qué % destina a mercados internacionales?	1. () Del 0% (No exporta) 2. () Del 1% - 10% 3. () Del 11% - 25% 4. () Del 26% - 50% 5. () Más del 50%
7. Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito).	1. () SI 2. () NO
8. ¿A qué tiempo?	1. () 1 año. 2. () Más de 1 año.

INSTRUCCIONES. Se pide se conteste abiertamente marcando con una "X", la alternativa que mejor refleje su opinión sobre las siguientes preguntas.

- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
9. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Desarrollo de nuevos productos/servicios.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
10. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Precio inferior a la competencia de productos/servicios.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
11. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Acceso a nuevos mercados.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
12. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años la Calidad de producto/servicio .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
13. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años la Flexibilidad del proceso productivo o comercial .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
14. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Esfuerzo en investigación y desarrollo .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
15. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
16. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años la Preparación y formación del personal .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
17. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años el Servicio al cliente .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nada Importante</i>	<i>Poco Importante</i>	<i>Algo Importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy Importante</i>
18. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años las Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nada Importante</i>	<i>Poco Importante</i>	<i>Algo Importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy Importante</i>
19. Indique el nivel de importancia que ha tenido en los dos últimos años la Reputación / imagen de la empresa.	1	2	3	4	5

III. ORGANIZACIÓN.

20. Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos.	
Departamento Comercialización/Ventas	1) SI () 2) NO ()
Departamento de Producción	1) SI () 2) NO ()
Departamento de Finanzas/Contabilidad	1) SI () 2) NO ()
Departamento de Recursos Humanos	1) SI () 2) NO ()
Departamento de Investigación y Desarrollo.	1) SI () 2) NO ()

- Indique el grado en que su empresa utiliza cada una de las siguientes prácticas de recursos humanos.

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
21. Indique el grado en que su empresa utiliza la Planificación de personal.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
22. Indique el grado en que su empresa utiliza el Diseño de puestos de trabajo .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
23. Indique el grado en que su empresa utiliza el Reclutamiento y selección de personal .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
24. Indique el grado en que su empresa utiliza la Formación .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
25. Indique el grado en que su empresa utiliza el Desarrollo de carreras profesionales .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
26. Indique el grado en que su empresa utiliza la Evaluación del desempeño .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A Veces</i>	<i>Frecuentemente</i>	<i>Siempre</i>
27. Indique el grado en que su empresa utiliza la Política retributiva .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
28. Indique el grado en que su empresa utiliza la Administración de personal (contratos, nóminas, ...) .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
29. Indique el grado en que su empresa utiliza las Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales) .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuentemente	Siempre
30. Indique el grado en que su empresa utiliza la Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral .	1	2	3	4	5

IV. TECNOLOGÍA Y CALIDAD.

31. La tecnología de su empresa se puede considerar como (marque sólo una respuesta):

()	Tipo A	Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
()	Tipo B	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
()	Tipo C	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
()	Tipo D	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

32. ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

()	SI	Indique la norma y el organismo que lo certificó:
()	NO	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad.
()	NO	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad.

V. INNOVACIÓN Y TICs.

33. ¿Qué grado de importancia considera que tienen los cambios o mejoras en los productos, procesos o sistemas de gestión para su empresa?	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
Productos/servicios					
-Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	1	2	3	4	5
-Comercialización nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
Procesos					
-Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	1	2	3	4	5
-Adquisición de nuevos bienes de equipos	1	2	3	4	5
Sistemas de gestión					
-Dirección y gestión	1	2	3	4	5
-Compras y aprovisionamientos	1	2	3	4	5
-Comercial/Ventas	1	2	3	4	5

34. Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa:	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?		
¿Tiene página web?		
¿Realiza compras y/o ventas electrónicas usando internet?		
¿Utiliza banca electrónica?		
¿Realiza mercadotecnia usando internet?		
¿Tiene intranet corporativa?		

35. En relación con las siguientes aplicaciones informáticas señale las que habitualmente se utilizan en su empresa:

1. Procesador de textos (WP, Word, otros).	() SI () NO
2. Base de datos (Access, DB, otros).	() SI () NO
3. Hoja de cálculo (Excel, Lotus, otros).	() SI () NO
4. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros).	() SI () NO
5. Contabilidad.	() SI () NO
6. Laboral (Nóminas y seguros sociales).	() SI () NO
7. Fiscal (libros, declaraciones, etc.).	() SI () NO
8. Almacenes y facturación.	() SI () NO

VI. Aspectos Contables, Financieros y de Rendimiento.

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Ofrece productos de mayor calidad.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Dispone de procesos internos más eficientes.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Cuenta con clientes más satisfechos.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Se adapta antes a los cambios en el mercado.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
40. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Está creciendo más.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Es más rentable.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
42. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Tiene empleados más satisfechos / motivados.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
43. En comparación con sus competidores clave, su empresa: Tiene un menor absentismo laboral.	1	2	3	4	5

- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa las siguientes técnicas económico-financieras.

	1	2	3	4	5
	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
44. Indique qué nivel de utilización se efectúa la Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
45. Indique qué nivel de utilización se efectúa el Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Mínimo	Bajo	Medio	Alto	Máximo
46. Indique qué nivel de utilización se efectúa el Análisis de la situación económico-financiera.	1	2	3	4	5

47. ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas de su empresa en los dos últimos años?

Menos del 0%	Del 0% al 5%	Del 5% al 10%	Del 10% al 15%	Más del 15%
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

- En el caso de las decisiones de inversión, indique el grado de utilización de las siguientes fuentes financieras.

	1	2	3	4	5
	Muy poco uso	Poco uso	Uso moderado	Uso frecuente	Uso muy frecuente
48. Indique el grado de utilización de Utilidades retenidas (reservas).	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Muy poco uso	Poco uso	Uso moderado	Uso frecuente	Uso muy frecuente
49. Indique el grado de utilización de Financiamiento externo (préstamos bancarios, etc.)	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Muy poco uso	Poco uso	Uso moderado	Uso frecuente	Uso muy frecuente
50. Indique el grado de utilización de Aumento o aportaciones de capital.	1	2	3	4	5

- Indique el nivel de importancia de las siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa.

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
51. Indique el nivel de importancia de la Reducción de impuestos (presión fiscal).	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
52. Indique el nivel de importancia de la Flexibilidad laboral.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
53. Indique el nivel de importancia de las Ayudas a la formación y reciclaje del personal.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
54. Indique el nivel de importancia de las Ayudas a la inversión.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
55. Indique el nivel de importancia de la Información y asesoramiento a las empresas.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
56. Indique el nivel de importancia de la Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
57. Indique el nivel de importancia del Sistema bancario centrado en la financiación de las pymes.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
58. Indique el nivel de importancia de los Incentivos para el acceso a los mercados internacionales.	1	2	3	4	5

- De los siguientes problemas, indique el grado de importancia que tienen en su empresa.

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
59. Indique el grado de importancia que tiene la Situación financiera de su empresa.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
60. Indique el grado de importancia que tiene la Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
61. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas de organización y dirección.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
62. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas técnicos.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
63. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas burocráticos con la Administración Pública.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
64. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas de mercado.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
65. Indique el grado de importancia que tiene la Gestión de cobros y pagos .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
66. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas de localización .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
67. Indique el grado de importancia que tiene la Profesionalización y cualificación de los recursos humanos .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
68. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas de innovación .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
69. Indique el grado de importancia que tienen los Problemas de calidad .	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
	Nada Importante	Poco Importante	Algo Importante	Importante	Muy Importante
70. Indique el grado de importancia que tienen los Elevados costos salariales .	1	2	3	4	5