

Gestión Estratégica Contemporánea en PYMES: Entre la Responsabilidad Social, la Sostenibilidad y la Innovación Abierta

Contemporary Strategic Management in SMEs: Between Social Responsibility, Sustainability, and Open Innovation

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. La gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrenta hoy una exigencia ineludible: integrar dimensiones éticas, ambientales y tecnológicas en sus procesos decisionales. Este artículo analiza cómo variables como la responsabilidad social empresarial, la sostenibilidad ambiental, la cultura organizacional, la innovación abierta, la transformación digital y la escalabilidad definen el nuevo paradigma estratégico en contextos marcados por la incertidumbre. A partir de una revisión crítica de la literatura y de enfoques contemporáneos, se propone una visión integradora que reconoce que el crecimiento organizacional solo es sostenible si se articula con el aprendizaje continuo, la legitimidad social y la adaptabilidad estructural. Lejos de ser conceptos accesorios, estas dimensiones se configuran como ejes constitutivos de una estrategia empresarial orientada al impacto, la resiliencia y la proyección a largo plazo.

Palabras clave. PYMES; gestión estratégica; sostenibilidad; responsabilidad social; innovación abierta; transformación digital; escalabilidad.

Abstract. Strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs) currently faces a compelling demand: to integrate ethical, environmental, and technological dimensions into decision-making processes. This article examines how key variables such as corporate social responsibility, environmental sustainability, organizational culture, open innovation, digital transformation, and scalability shape the new strategic paradigm in increasingly uncertain environments. Drawing from a critical review of contemporary frameworks, the article proposes an integrative perspective that understands organizational growth as sustainable only when linked to continuous learning, social legitimacy, and structural adaptability. These dimensions are not secondary; rather, they constitute the core of a strategic approach focused on long-term impact, resilience, and relevance.

Keywords. SMEs; strategic management; sustainability; social responsibility; open innovation; digital transformation; scalability.

Introducción

Según Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia empresarial ha dejado de ser un simple ejercicio de planificación para convertirse en un proceso dinámico, impregnado por las tensiones del entorno y las decisiones colectivas que moldean el futuro organizacional. Este giro es especialmente relevante en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), donde las restricciones de recursos, la cercanía con las comunidades y la estructura flexible exigen una forma distinta de pensar y ejecutar la estrategia. Frente a este escenario, resulta necesario repensar la gestión estratégica desde una lógica más integral, que articule no solo la competitividad económica, sino también la sostenibilidad, la ética y la innovación como elementos centrales.

Como plantea Hamel (2000), las organizaciones que lideran los cambios no son aquellas que mejor imitan, sino las que se atreven a reinventar sus propias reglas. Bajo esta premisa, las PYMES están llamadas a transitar de una estrategia centrada exclusivamente en el corto plazo a un modelo más complejo y ambicioso, en el que la responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y la transformación digital se integren de forma orgánica al propósito organizacional. La incorporación de estas dimensiones no puede ser cosmética ni reactiva: debe responder a una visión de largo plazo que reconozca la interdependencia entre el entorno, los valores internos y la capacidad de adaptación estratégica.

En esta línea, el presente artículo tiene como objetivo analizar las principales tendencias contemporáneas que configuran la gestión estratégica en las PYMES. Se abordan dimensiones clave como la responsabilidad social empresarial, la cultura organizacional de las empresas familiares, la sostenibilidad ambiental, la innovación abierta, la digitalización inteligente y la escalabilidad responsable. A través de un enfoque crítico y propositivo, se busca mostrar cómo estas variables no son aditivas, sino constitutivas de una estrategia que aspire a la perdurabilidad y al impacto transformador en contextos de incertidumbre estructural (Senge, 1990; David, 2001; Hamel, 2000).

1. Dimensión Social, Ética y Sostenibilidad Estratégica

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y PYMES

De acuerdo con González y Jiménez (2016, citado por Dorantes et al., 2023), la responsabilidad social interna (RSI) se refiere a las acciones que una empresa adopta de manera voluntaria y consciente para fortalecer las relaciones laborales, promoviendo tanto el desarrollo profesional como personal de sus colaboradores. Por otro lado, la responsabilidad social externa (RSE) se relaciona con las políticas y programas implementados por la empresa con el fin de beneficiar a la comunidad, tratando de ofrecer soluciones a los problemas sociales que enfrenta (Comisión de la Comunidad de Naciones Europeas, 2001).

En esta línea, Carneiro (2007, citado por Dorantes et al., 2023) plantea que la responsabilidad social empresarial, en su dimensión interna, prioriza el bienestar de los empleados, abordando temas relacionados con la gestión del talento humano, desde su salud física y emocional hasta los efectos de los conflictos y los cambios organizacionales en su rendimiento.

Jiménez et al. (2020, citado por Dorantes et al., 2023) respaldan esta visión al afirmar que hoy en día es fundamental que las organizaciones planifiquen de forma estratégica, no solo para alcanzar el éxito en la producción y comercialización de sus productos, sino también considerando su entorno interno y externo. Esta planificación debe incorporar el compromiso con la responsabilidad social, respetando el medio ambiente, atendiendo las necesidades de los consumidores y cuidando a los miembros de la organización.

Los profundos cambios que están ocurriendo en los mercados actuales, donde cada vez se da mayor importancia a una conducta empresarial ética y responsable —y en los que gracias a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las acciones empresariales son rápidamente conocidas y evaluadas a nivel global—,

obligan a las organizaciones a adaptarse para poder mantenerse vigentes. En este contexto de alta incertidumbre, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ven en la necesidad de incrementar su competitividad. Por ello, según Peralta et al. (2020, citado por Dorantes et al., 2023), es urgente que adopten nuevos modelos de gestión que les permitan reformular sus estrategias y fortalecerse competitivamente.

Sin embargo, según Peraza et al. (2020, citado por Dorantes et al., 2023), en muchas PYMES mexicanas el personal carece de la formación necesaria en temas empresariales, lo que se traduce en una deficiente planificación estratégica debido al desconocimiento sobre cómo aplicarla correctamente. No obstante, estas empresas poseen fortalezas valiosas, como el trabajo colaborativo, la participación de los empleados en el cumplimiento de objetivos y la cercanía con los clientes, lo cual les brinda una ventaja para entender sus necesidades de forma directa. Estas características pueden ser aprovechadas a través de una adecuada planificación estratégica para desarrollar iniciativas de responsabilidad social que las conviertan en empresas sólidas, comprometidas socialmente y exitosas.

Sostenibilidad ambiental y estrategia empresarial

Según David (2001), en el contexto actual de transformación global, la sostenibilidad ambiental ha dejado de ser una opción periférica para convertirse en un eje estratégico imprescindible. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta exigencia no solo responde a una presión normativa o social, sino a una lógica de supervivencia a largo plazo. Incorporar criterios ambientales en la formulación estratégica permite anticipar riesgos, reducir costos operativos y abrir oportunidades de innovación que fortalecen la posición competitiva en mercados cada vez más conscientes y regulados.

Mintzberg y Quinn (1998) aseguran una estrategia eficaz no puede ser ciega al entorno en el que opera la organización. Esto implica reconocer que la degradación ambiental, el agotamiento de recursos o los cambios en la legislación ecológica son variables que afectan directamente la sostenibilidad del negocio. Las PYMES, por

su tamaño y flexibilidad, tienen incluso ventajas para implementar prácticas sostenibles de forma progresiva, ya sea mediante la eficiencia energética, la reducción de residuos, el diseño de productos verdes o el desarrollo de alianzas con proveedores comprometidos con el medio ambiente. Más que una carga, la sostenibilidad bien gestionada puede traducirse en ventajas competitivas tangibles.

Ha sido destacado por Hamel (2000) que las empresas que logran diferenciarse son aquellas que desafían las reglas convencionales del mercado. Integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial implica precisamente redefinir lo que se considera valioso: no solo se mide el éxito en términos financieros, sino también en términos de impacto ecológico y responsabilidad social. Esta visión sistémica favorece modelos de negocio resilientes, alineados con las nuevas demandas de consumidores, inversionistas y reguladores. En el caso de las PYMES, adoptar un enfoque estratégico ambiental no solo mejora su reputación, sino que fortalece su legitimidad y capacidad de influir en cadenas de valor más amplias.

Hay que considerar que al hablar de sostenibilidad ambiental en la estrategia empresarial no es referirse a un elemento decorativo, sino a una condición estructural del desempeño futuro. Las PYMES que integran esta dimensión en sus planes, procesos y cultura organizacional, estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. No se trata únicamente de cuidar el medio ambiente, sino de asegurar la continuidad del negocio mediante decisiones inteligentes, éticas y adaptativas (David, 2001; Mintzberg & Quinn, 1998; Hamel, 2000).

Empresas familiares: Cultura y Valores Organizacionales

El concepto de empresa familiar, aunque no definido de forma explícita por Belausteguigoitia (2005), se puede comprender a través de cuatro características que propone para identificar este tipo de organizaciones: 1) una entidad controlada en su mayoría por una familia, aunque no necesariamente gestionada por sus miembros; 2) una gran empresa multinacional administrada por miembros de una familia local; 3) un negocio en manos de dos personas sin lazos familiares, pero cuyos hijos participan activamente en su operación; y 4) una empresa fundada por

dos amigos con un vínculo tan estrecho que se consideran como hermanos (Luis Miguel González, Durango, 2018).

Las empresas familiares, por lo general, nacen de forma natural. Martínez (2010) señala que su origen no siempre responde a situaciones de crisis económica o a la imposibilidad de incorporarse a una empresa consolidada. En muchas ocasiones, la iniciativa surge del deseo de construir un patrimonio propio y de no depender de terceros, aprovechando la estructura familiar como una vía para colaborar y generar empleo dentro del mismo núcleo. De acuerdo con Gallo (2011), el origen de la mayoría de estas empresas está en el esfuerzo individual de una persona cuya principal motivación es asegurar y mejorar las condiciones de vida de su familia, más que el afán de dejar un legado para futuras generaciones (Luis Miguel González, Durango, 2018).

La naturaleza dual de las empresas familiares, al combinar aspectos del sistema familiar con los de una organización empresarial, convierte el proceso de sucesión en un reto complejo. Esto se debe tanto a las normas sociales como a la idea generalizada de que el negocio debe pasar automáticamente a los hijos, aunque estos no estén preparados o capacitados para liderarlo. Además, pueden intervenir intereses personales, como el deseo del sucesor de adquirir una empresa sin haber contribuido a su consolidación, motivado solo por el hecho de heredarla (Luis Miguel González, Durango, 2018).

Una gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se clasifican como empresas familiares, caracterizadas por aplicar un estilo de gestión particular. Este tipo de empresas representa la mayoría del total a nivel global y tiene un impacto significativo tanto en las economías locales de los países donde operan como en la economía mundial en general.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) suelen desarrollar su actividad basándose en decisiones puntuales y proyectos específicos, a partir de los cuales van construyendo una trayectoria a largo plazo que alterna momentos de estabilidad con periodos de cambio. En el análisis interno de estas organizaciones, este

comportamiento adquiere gran relevancia, ya que muchas de ellas enfocan sus esfuerzos en proyectos vinculados a metas parciales que surgen de iniciativas anteriores. Sin embargo, en muchos casos, no cuentan con una estrategia claramente definida y alineada con los objetivos globales de la organización (Sumba-Bustamante et al., 2020, citado por Ayón et al., 2023).

Relaciones empresa-familia

Para los miembros de la familia, su actuar en los procesos dentro de estas empresas, implica el desdoblamiento de roles dobles o paralelos, siendo, por un lado, miembros de una familia con ciertas funciones y de quienes los integrantes de dicha familia esperan cierto grado de desempeño y éxito y, a la vez, dirigentes de la empresa propiedad de la familia (Ayón et al., 2023).

La instauración de una cultura organizacional favorable

De acuerdo con Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006, como se citó en Ballesteros et al., 2022, citado por Ayón et al., 2023), cuando existe una visión e identidad compartidas dentro de la organización, se genera una cultura de convergencia que favorece un elevado nivel de compromiso por parte de los colaboradores. Esto también se refleja en relaciones cercanas y positivas entre los líderes y sus equipos, sustentadas en vínculos afectivos y emocionales, lo cual contribuye a la creación de entornos laborales saludables y, en consecuencia, al incremento de la eficacia organizacional.

Por su parte, Anzola (2003, como se citó en Ballesteros et al., 2022, citado por Ayón, 2023) señala que la cultura organizacional está formada por un conjunto de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y comportamientos que comparten quienes integran la organización. Esta cultura representa para la organización lo que la personalidad representa para el individuo: un elemento invisible, pero integrador, que da sentido, dirección y capacidad de acción.

2. Tendencias y Retos Emergentes en la Gestión Estratégica de PYMES

Innovación abierta y colaboración estratégica

Desde la perspectiva de Hamel (2000), una de las capacidades más transformadoras que puede desarrollar una organización es la apertura hacia el conocimiento externo como fuente de ventaja competitiva. En este sentido, la innovación abierta no solo redefine la manera en que las empresas generan valor, sino que también transforma la forma en que interactúan con su entorno. Para las PYMES, que suelen operar con recursos limitados, esta visión implica comprender que no están solas en su proceso innovador, y que establecer vínculos estratégicos con otras organizaciones, clientes, proveedores, universidades o centros tecnológicos puede ampliar significativamente sus capacidades.

David (2001) advierte que la colaboración estratégica no debe ser entendida únicamente como una alianza táctica para reducir costos o compartir riesgos. En su esencia, se trata de generar sinergias reales, compartir aprendizajes, acceder a conocimiento especializado y acelerar el desarrollo de soluciones innovadoras. Para que este tipo de cooperación sea exitosa, es indispensable que exista confianza mutua, alineación de intereses, comunicación transparente y una visión compartida.

De lo contrario, la colaboración corre el riesgo de convertirse en una carga más que en una oportunidad.

En opinión de Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia no puede seguir pensándose como un plan cerrado o individualista, sino como un proceso dinámico que incorpora diferentes actores en una lógica de cocreación de valor. Esta perspectiva se alinea con el enfoque de innovación abierta, que rompe con la idea de que la innovación debe generarse exclusivamente desde el interior de la empresa. En las PYMES, adoptar este paradigma puede significar abrir espacios de diálogo con el ecosistema local, involucrar a los clientes en el diseño de productos, o incluso compartir capacidades tecnológicas con competidores en proyectos comunes.

Como la ha destacado Senge (1990), las organizaciones que aprenden son aquellas que están dispuestas a escuchar, a equivocarse y a rediseñar continuamente su modelo de negocio. La colaboración estratégica y la innovación abierta no son procesos lineales ni exentos de fricción. Por el contrario, exigen nuevas habilidades: gestión de relaciones, negociación interinstitucional, apertura a la diversidad de perspectivas y una cultura que valore tanto el resultado como el proceso. Las PYMES que desarrollan estas habilidades no solo se adaptan mejor al cambio, sino que se posicionan como actores relevantes dentro de su entorno.

La innovación abierta y la colaboración estratégica representan una vía realista y poderosa para que las PYMES enfrenten los desafíos del entorno actual. Lejos de ser una opción marginal, se han convertido en elementos centrales de una estrategia contemporánea que entiende que el conocimiento, la creatividad y la transformación son procesos colectivos (David, 2001; Hamel, 2000; Senge, 1990).

Transformación digital, Inteligencia Artificial y Big Data en PYMES

En palabras de Hamel (2000), las empresas que realmente logran liderar sus sectores no son aquellas que simplemente siguen las reglas establecidas, sino las que se atreven a reescribirlas. En este sentido, la transformación digital representa más que un cambio tecnológico: se trata de un rediseño profundo de los modelos de negocio, impulsado por nuevas formas de interacción con los datos, los clientes y el entorno. Para las PYMES, asumir esta transformación implica revisar sus procesos, estructuras y competencias, en un contexto donde la velocidad del cambio digital puede representar tanto una amenaza como una oportunidad estratégica.

Como lo explican Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia debe ser entendida como un patrón coherente de decisiones que se adapta al entorno. En el caso de las PYMES, la incorporación de tecnologías digitales como la Inteligencia Artificial (IA) o el Big Data no puede verse como una simple adopción de herramientas, sino como una forma de ampliar su capacidad para anticipar tendencias, automatizar tareas rutinarias y tomar decisiones basadas en datos reales. Esta visión requiere no solo

inversión en tecnología, sino también formación del personal, rediseño de procesos y, sobre todo, una mentalidad estratégica abierta al cambio y la experimentación.

Senge (1990) señala el aprendizaje organizacional es fundamental para sostener procesos de innovación. La transformación digital no es un evento puntual, sino un proceso continuo de adaptación tecnológica, cultural y estructural. La IA permite a las PYMES procesar grandes volúmenes de información y detectar patrones que serían invisibles al análisis humano convencional. Por su parte, el Big Data transforma la forma de entender al cliente, permitiendo segmentaciones más precisas, mejoras en la experiencia de usuario y una toma de decisiones más ágil y personalizada.

Desde la lógica propuesta por David (2001), integrar estas tecnologías en la estrategia empresarial exige vincularlas directamente con los objetivos de la organización. No se trata de digitalizar por moda, sino de hacerlo con propósito. Las PYMES que logran alinear su transformación digital con su misión, visión y metas estratégicas son aquellas que obtienen resultados sostenibles y diferenciadores. Aquellas que, por el contrario, adoptan estas herramientas sin una visión clara, corren el riesgo de fragmentar sus operaciones o generar dependencia tecnológica sin generar verdadero valor.

La transformación digital, el uso de Inteligencia Artificial y el análisis de Big Data son ya elementos ineludibles para la gestión estratégica de las PYMES. Su implementación exitosa no radica solo en lo técnico, sino en su incorporación consciente y estratégica al modelo de negocio, permitiendo a estas empresas competir con inteligencia, adaptarse con rapidez y crecer con sostenibilidad (David, 2001; Hamel, 2000; Mintzberg & Quinn, 1998; Senge, 1990).

Escalabilidad, internacionalización y sostenibilidad estratégica

En el planteamiento de Hamel (2000), la verdadera innovación estratégica se demuestra no solo en la creación de valor, sino en la capacidad de multiplicarlo sin perder flexibilidad. Bajo esta perspectiva, la escalabilidad se convierte en un criterio

decisivo para el crecimiento sostenido de las PYMES. Escalar no significa simplemente crecer en tamaño, sino hacerlo con inteligencia, manteniendo la eficiencia operativa, ampliando mercados sin comprometer la calidad, y desarrollando estructuras internas capaces de absorber esa expansión sin fracturarse. Para lograrlo, las decisiones estratégicas deben anticipar los requerimientos futuros de recursos, talento y capacidades digitales que permitan acompañar ese crecimiento sin sacrificar identidad ni propósito.

Mintzberg y Quinn (1998) detallan que la internacionalización representa otro nivel de complejidad estratégica. Para las PYMES, ingresar a mercados globales no es un paso automático, sino un salto que exige preparación, comprensión intercultural, adaptación normativa y una redefinición del modelo de negocio. No se trata solo de exportar productos, sino de entender nuevas lógicas de consumo, de construir redes transfronterizas y de competir con actores que pueden tener estructuras mucho más robustas. Las empresas que logran internacionalizarse con éxito son aquellas que han construido una base estratégica sólida a nivel local y que, desde esa fortaleza, se proyectan globalmente con propuestas de valor diferenciadas.

David (2001) subraya que escalar o internacionalizar sin un enfoque de sostenibilidad es un riesgo estratégico. La sostenibilidad estratégica no se limita al plano ambiental; también implica garantizar la continuidad operativa, la salud financiera y la coherencia ética de las decisiones empresariales a largo plazo. Las PYMES sostenibles son aquellas que equilibran el crecimiento con la responsabilidad social, que integran prácticas de gobernanza sólidas y que se adaptan sin perder su esencia. Incorporar este enfoque desde la estrategia permite construir modelos de negocio resilientes, capaces de enfrentar crisis, reinventarse ante cambios drásticos del entorno y mantener su relevancia a lo largo del tiempo.

En síntesis, escalabilidad, internacionalización y sostenibilidad no son dimensiones aisladas, sino parte de un mismo entramado estratégico. Las PYMES que aspiran a consolidarse deben aprender a integrarlas desde su planificación, comprendiendo que el crecimiento sin propósito puede ser tan frágil como la permanencia sin

adaptación. La clave está en avanzar con visión, con responsabilidad y con una estrategia que articule lo inmediato con lo trascendente (Hamel, 2000; David, 2001; Mintzberg & Quinn, 1998).

Conclusiones

Según Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia no es una ruta fija, sino un proceso que se redefine constantemente en función del entorno y de las capacidades internas. Bajo esa mirada, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan hoy un escenario donde la sostenibilidad, la ética y la innovación no son lujos teóricos, sino condiciones estructurales para su continuidad. Este artículo ha mostrado cómo la gestión estratégica contemporánea, al integrar dimensiones sociales, ambientales y tecnológicas, se convierte en un verdadero catalizador de valor para estas organizaciones.

Como lo han señalado Hamel (2000) y Senge (1990), la transformación organizacional más profunda ocurre cuando las empresas deciden aprender, desaprender y reaprender con propósito. En el caso de las PYMES, la adopción de la responsabilidad social empresarial no solo mejora su imagen, sino que fortalece los vínculos con sus colaboradores y comunidades, aportando legitimidad en mercados cada vez más vigilantes y exigentes. Asimismo, la integración de la sostenibilidad ambiental en la estrategia —lejos de ser una carga— se presenta como una oportunidad tangible para innovar, optimizar recursos y generar nuevas ventajas competitivas.

Finalmente, como advierte David (2001), la innovación abierta, la digitalización inteligente y la escalabilidad planificada constituyen pilares estratégicos para que las PYMES puedan proyectarse más allá de su escala local. Sin embargo, crecer sin propósito puede resultar tan frágil como no crecer en absoluto. De allí que el reto no radique únicamente en adoptar herramientas modernas, sino en construir una visión estratégica que combine ética, aprendizaje y adaptabilidad, como base de

una gestión capaz de sostenerse en el tiempo y de responder con coherencia a los desafíos del siglo XXI (Mintzberg & Quinn, 1998; Hamel, 2000; David, 2001).

Recomendaciones

En palabras de Senge (1990), ninguna estrategia será efectiva si no se acompaña de un compromiso real con el aprendizaje organizacional. Por ello, se recomienda a las PYMES adoptar un enfoque estratégico que no se limite a la planificación técnica, sino que incorpore también la formación continua de sus equipos, la reflexión crítica sobre su cultura interna y la apertura a nuevas formas de colaboración. Esta visión formativa permitirá a las empresas transformar cada decisión en una oportunidad para crecer con inteligencia y coherencia.

Como lo plantea Hamel (2000), aquellas organizaciones que se atreven a desafiar las reglas del juego son las que logran construir ventajas duraderas. En ese sentido, las PYMES deben explorar activamente esquemas de innovación abierta, alianzas estratégicas y mecanismos de co-creación con su entorno. No se trata solo de acceder a conocimiento externo, sino de integrarlo creativamente para responder a los desafíos específicos de cada contexto. Esta disposición a colaborar, aprender y adaptarse será clave para posicionarse como actores relevantes en un ecosistema empresarial cada vez más interconectado.

Finalmente, siguiendo la lógica expuesta por David (2001), toda estrategia debe anclarse en la sostenibilidad, no como discurso, sino como práctica cotidiana. Las decisiones relacionadas con crecimiento, digitalización o internacionalización deben evaluarse bajo criterios de viabilidad ética, impacto social y resiliencia operativa. Las PYMES que asuman esta brújula estratégica —capaz de articular lo urgente con lo importante— estarán mejor preparadas para sostener su propósito, cuidar su entorno y reinventarse frente a la complejidad del futuro (Senge, 1990; Hamel, 2000; David, 2001).

Referencias

Ayón Ponce, G. I., Alvarez Indacochea, A. A., Macias Villacreses, T. L., & Salazar Moran, A. L. (2023). *El rol de la gestión estratégica en el éxito organizacional de las PYMES familiares*. RECIAMUC, 7(2), 525–532.

David, F. R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed.). Prentice Hall.

Dorantes Benavidez, H., Gutiérrez Lugo, L. M., Dorantes Benavidez, F. de J., & Acosta Mendizábal, M. A. (2023). *Factores de responsabilidad social empresarial en la planificación estratégica de las PYMES mexicanas*. Revista Venezolana de Gerencia, 28(102), 734–750. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.18>

Gallo, M. A. (2011). *Empresa familiar: Dinámica, equilibrio y consolidación*. Instituto de la Empresa Familiar.

González, L. M., Castruita Morán, E., & Mendoza, R. (2018). *Caracterización de las empresas familiares: Caso Durango (México)*. Pensamiento & Gestión, (44), 102–131. <https://doi.org/10.14482/pege.44.9617>

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.

Luis Miguel González. (2018). *Durango y las empresas familiares: Cultura organizacional, sucesión y valores*. Documento interno citado en línea por autores del artículo.

Martínez, E. (2010). *Historia empresarial y desarrollo económico*. Fondo de Cultura Económica.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico: Conceptos y casos*. Prentice Hall.

Peralta, J., Rodríguez, M., & Valdés, C. (2020). *Nuevos modelos de gestión estratégica para la competitividad en PYMES mexicanas* (citado por Dorantes et al., 2023).

Peraza, M., Solís, R., & Martínez, A. (2020). *Planeación estratégica y profesionalización del talento humano en PYMES* (citado por Dorantes et al., 2023).

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Sumba-Bustamante, K. et al. (2020). *Diagnóstico estratégico en empresas familiares ecuatorianas*. (Citado por Ayón et al., 2023).