

Capítulo 41. Más Allá de la Operación: Exploración de decisiones estratégicas para innovar en microempresas de Atlixco.

Lizzeth Hernandez Carnalla
Fabiola Olvera Torres

TecNM: Instituto Tecnológico Superior de Atlixco

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.41](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.41)

Resumen

El presente trabajo reporta los resultados del estudio cuantitativo sobre las decisiones estratégicas que han tomado los dueños y gerentes de 426 microempresas instaladas en Atlixco Puebla, México con giro: comercio, servicios y manufactura, sobre la adopción de innovación en: proceso, producto, organización y mercadotecnia para mantenerse competitivos en el mercado. Se usó como técnica de recopilación de datos a la entrevista, los hallazgos encontrados revelan que por lo menos el 60% de ellas desarrollan o pagan para el desarrollo de actividades de innovación enfrentado a las limitantes: recurso financiero y humano.

Palabras clave

Innovación, Estrategia, Microempresa

Introducción

Las microempresas desempeñan un papel primordial en el tejido económico de América Latina, favoreciendo significativamente a la creación de empleo y al desarrollo económico local. A pesar de eso, muchas de estas empresas afrontan dificultades para sostenerse y poder crecer en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Este desafío es indiscutible en comunidades como Atlixco, Puebla, donde las microempresas no solo deben adaptarse a las demandas del mercado, además a las transformaciones tecnológicas y los cambios sociales que rediseñan las expectativas de consumo y la competencia. Desde esta perspectiva, investigar las decisiones estratégicas que potencian la innovación en estas microempresas se convierte en un área de interés primordial debido a que esto impacta en la comunidad en términos de empleo y economía local (González, 2019). La justificación de esta investigación radica en la necesidad de conocer las estrategias que les han permitido trascender las operaciones diarias y emprender acciones que incrementen su capacidad para innovar y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

En términos de antecedentes, la literatura sobre microempresas latinoamericanas ha abordado principalmente sus problemáticas operativas y su limitado acceso a financiamiento. Estudios como los de González (2019) y Peralta y Ramírez (2021) destacan que, en países en vías de desarrollo, las microempresas carecen de los recursos y conocimientos necesarios para implementar estrategias de innovación de manera efectiva. La mayoría de estas investigaciones han encontrado que la innovación en microempresas se percibe como un esfuerzo costoso y arriesgado, que requiere una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al aprendizaje. Sin embargo, aún se carece de estudios que exploren en profundidad las decisiones estratégicas de los dueños de microempresas que permitan incorporar procesos de innovación desde una perspectiva adaptada a sus realidades y contextos específicos, como el de Atlixco. Por ello, se hace necesaria una investigación cualitativa que examine cómo las microempresas de Atlixco implementan estrategias de innovación en aspectos clave de su operación, tales como la comercialización de productos, la organización interna asimismo la creación de nuevos productos y procesos. Además, es importante explorar si participa en congresos, ferias u otras actividades relacionadas con su sector, ya que estos espacios pueden influir en su capacidad para adaptarse a las demandas.

El estado actual de la investigación en este tema sugiere que la innovación en microempresas es un campo en constante cambio que requiere enfoques más flexibles y adaptables, ajustados a los recursos limitados de estas empresas (Demuner, et al., 2022). La presente investigación busca contribuir a esta línea de estudio al analizar las decisiones estratégicas

que los propietarios de microempresas de Atlixco toman para incorporar prácticas innovadoras en su operación cotidiana.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es explorar y comprender las decisiones estratégicas orientadas a la innovación en microempresas de Atlixco, con el fin de identificar patrones, prácticas efectivas y áreas de oportunidad que puedan aplicarse en contextos similares. A través de un enfoque cualitativo, esta investigación pretende no sólo generar conocimiento teórico en torno a la innovación en microempresas, sino también proporcionar información práctica que sirva de guía para otros emprendedores en contextos similares.

La innovación en microempresas es esencial para su competitividad y sostenibilidad, y se basa en enfoques estratégicos que adaptan teorías clásicas a sus contextos particulares. En este sentido, modelos como el de las cinco fuerzas de Porter y la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) ofrecen marcos fundamentales para comprender la toma de decisiones estratégicas en cualquier tamaño de empresa. La teoría de Porter permite analizar el entorno competitivo y ayuda a las microempresas a identificar oportunidades para posicionarse de manera diferenciada en el mercado. Mientras tanto, la Teoría de Recursos y Capacidades destaca la importancia de los recursos internos, incluyendo el capital humano, como un factor clave en la ventaja competitiva (Peralta y Ramírez, 2021). Este enfoque es especialmente útil para microempresas, que a menudo dependen en gran medida de la habilidad, experiencia e intuición de sus propietarios y empleados.

Para las microempresas, la innovación tiende a ser menos estructurada que en empresas grandes, lo que requiere modelos específicos de innovación enfocados en la agilidad y adaptación. Estos negocios suelen carecer de equipos formales de investigación y desarrollo, por lo que las estrategias de innovación a menudo emergen de la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios en el mercado. La improvisación y la flexibilidad se convierten en herramientas esenciales para la innovación, permitiendo a las microempresas responder eficazmente a los desafíos sin recursos significativos. Investigaciones sobre innovación en microempresas resaltan cómo estas recurren a la experimentación y a la implementación de mejoras incrementales en productos o servicios, dependiendo en gran medida de la creatividad y adaptabilidad de sus líderes (Pérez y Rivera, 2020).

Por su parte, Peralta, 2021 asegura que la frugalidad es un enfoque estratégico clave para la innovación. La “innovación frugal” se enfoca en hacer más con menos, desarrollando soluciones de bajo costo que resuelvan problemas específicos del mercado sin requerir grandes inversiones. En el caso latinoamericano, el concepto de “innovación inclusiva” también

es relevante, ya que promueve estrategias que aprovechan las características y recursos locales para desarrollar productos o servicios accesibles.

En suma, las estrategias de innovación en microempresas combinan elementos de teorías clásicas y enfoques adaptativos, buscando alcanzar competitividad a través de modelos de flexibilidad y frugalidad. Estos enfoques permiten a las microempresas prosperar en entornos con restricciones de recursos, como el contexto latinoamericano, donde el ingenio y la capacidad de adaptación son esenciales para el éxito.

Además, se ha estudiado a la innovación como factor de permanencia en el mercado competitivo y permanencia en el mercado ante riesgos sanitarios como lo fue el coronavirus denominado COVID-19 mismo que tuvo impacto a nivel nacional, evento en el que el impacto económico tuvo afectaciones drásticas, García (2021) estudio el impacto de la innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19, estudio que asegura la existencia de relación significativa entre la innovación empresarial y la competitividad por ello afirmar que aquellas mypes que apuesten por una innovación en la forma de ofrecer, o brindar su servicio o producto podrán mantenerse en el mercado a pesar de la crisis.

Derivado de los estudios que anteceden a esta investigación se establece la necesidad del reconocer las estrategias que actualmente aplican las mypes de Atlixco Puebla Mexico.

Revisión de la Literatura

La microempresa

Se debe recordar que las microempresas son conformadas por un grupo de máximo nueve personas, siendo esta la más pequeña del nivel industrial, el hecho de poder lograr que ese grupo de personas respondan a un mismo objetivo, no es solo crear un informe, con la misión, visión, objetivos y metas. Se requiere compromiso y para eso debe exigir comunicación hacia todos los miembros, estos deben sentir una coherencia de los que se quiere hacer y lo que se hace (Delgado et al., 2022)

Para Carrasco et al (2021) la competitividad empresarial hace referencia a la capacidad que tienen las microempresas para producir bienes y servicios de forma eficiente, con precios accesibles y productos de calidad; de tal manera que puedan competir en un mercado exigente, efecto ausente en ellas, sin embargo, refiere a que estas pueden fortalecerse aplicando estrategias como la práctica administrativa apoyada de técnicas y procesos en la toma de decisiones y funcionamiento organizacional.

La administración de una microempresa nos obliga a estudiar al concepto estrategias estas son acciones que surgen para el cumplimiento de objetivos claros mismos que describen a los resultados esperados por la operación de procesos en las unidades de negocio (García, 2013).

Introducción a la Innovación en Microempresas

La innovación es esencial para la competitividad y sostenibilidad de las microempresas, que representan una gran parte del tejido económico de América Latina. En la región existen 4,555.263 millones de pymes (INEGI), generando una cantidad significativa de empleo. Sin embargo, enfrentan obstáculos específicos, como el acceso limitado a financiamiento, capacitación y mercados, que frenan su potencial de crecimiento e innovación. En este contexto, se entiende la microempresa como una unidad con estructura y recursos restringidos, generalmente dirigida por su propietario y con un pequeño número de empleados. Esto implica una alta dependencia del dueño, quien asume múltiples roles. Para que estas empresas puedan mantenerse competitivas en el mercado, deben apostar por la innovación como motor de crecimiento y adaptación en entornos complejos y globalizados. Particularmente en localidades como Atlixco, donde las condiciones del mercado local pueden influir en las decisiones estratégicas, la innovación se convierte en una herramienta esencial para diferenciarse y prosperar en el ámbito empresarial (Secretaría de Economía, 2022).

Estrategias de Innovación y Toma de Decisiones en Microempresas

Las teorías clásicas de estrategia, como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), brindan una base teórica para comprender la toma de decisiones estratégicas. Porter sugiere que una empresa debe analizar su entorno competitivo para identificar oportunidades y amenazas, mientras que la Teoría de Recursos y Capacidades se enfoca en los recursos internos como fuente de ventaja competitiva, algo relevante en las microempresas donde el talento y la experiencia del dueño son determinantes. En el ámbito de la innovación, las microempresas requieren modelos específicos que valoren la flexibilidad e improvisación, adaptándose rápidamente a cambios en el mercado debido a su estructura menos formal y dependiente de la intuición. En entornos de recursos limitados, estas empresas adoptan estrategias de innovación frugal, usando creatividad y adaptabilidad para implementar soluciones de bajo costo que les permitan subsistir (Peralta y Ramírez, 2021).

Obstáculos para la Innovación en Microempresas de América Latina

La falta de acceso a capital financiero y humano representa uno de los mayores retos para la innovación en microempresas. Estudios muestran que el autofinanciamiento prevalece, limitando la inversión en recursos y capacidades innovadoras. Además, la regulación y com-

petencia en los mercados locales también afecta su capacidad para innovar. En áreas rurales, la burocracia y la falta de apoyo gubernamental pueden inhibir el desarrollo de estrategias innovadoras. La digitalización y tecnología, por otro lado, son herramientas críticas para la competitividad, pero la brecha digital sigue siendo un obstáculo importante en la región, limitando el acceso a soluciones tecnológicas y estrategias innovadoras para estas microempresas (Pérez y Rivera, 2020).

Enfoques Cualitativos en el Estudio de Decisiones Estratégicas para Innovar

La investigación cualitativa es una metodología eficaz para explorar las motivaciones y desafíos de los propietarios de microempresas en el proceso de innovación. Métodos como entrevistas y estudios de caso permiten comprender las experiencias personales y percepciones que influyen en la toma de decisiones. Estudios de caso sobre microempresas en América Latina revelan patrones de adaptación frente a limitaciones, y testimonios de propietarios muestran cómo se implementan innovaciones estratégicas. Además, factores psicológicos y culturales, como la resiliencia y adaptabilidad, son elementos clave en las decisiones estratégicas de los empresarios latinoamericanos.

La Laguna Teórica: Limitaciones en la Comprensión de la Innovación Estratégica en Microempresas

Existen limitaciones teóricas en la literatura sobre innovación en microempresas, en particular en modelos adaptados a la realidad de estas empresas en contextos locales. Los estudios a menudo no consideran la informalidad y flexibilidad inherentes a las microempresas, ni el papel central del dueño como principal impulsor de la innovación. Además, existe poca investigación que analice la influencia del entorno socioeconómico local, particularmente en áreas rurales o periurbanas como Atlixco, donde las condiciones sociales y económicas pueden diferir significativamente de las de ciudades grandes (Demuner et al., 2022).

Metodología

Se plantea un estudio cuantitativo no experimental (Hernández y Mendoza, 2018), de forma transversal. Se realizó la aplicación del instrumento entre los meses de enero a marzo de 2024 con un alcance causal. El estudio propuesto a través del análisis sistémico de la micro y pequeña empresa (mype) por parte de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2024) busca determinar el impacto que tienen las estrategias operativas sobre el desempeño económico de las mypes en Latinoamérica al llevar a cabo una diferencia de medias entre las mypes familiares y no familiares —en el rango de 1 a 50 empleados—; para dicho estudio la red establece un nivel de confianza del 95% y un margen de error del

5%. Se plantea la siguiente hipótesis de investigación: H_i : El desarrollo de la innovación (DI) tienen un efecto en los factores determinantes (FD) de las mypes. El instrumento de medición se integró por cinco secciones. La primera aborda datos generales de la empresa: tamaño y personal ocupado. La segunda trata los datos del directivo y el tiempo destinado a las labores de la empresa. La tercera se refiere a los insumos del sistema: recursos humanos, análisis del mercado y proveedores. En una cuarta parte del instrumento de medición, se exponen los procesos del sistema: dirección, gestión de ventas, finanzas, innovación, mercadotecnia, producción-operación. La quinta estuvo integrada por los resultados del sistema: satisfacción del sistema, ventaja competitiva, RSC-Asuntos de ISO 26000, valoración del entorno. Para la presente investigación, se utiliza la cuarta parte del instrumento, específicamente la innovación. Se emplea una escala de Likert de cinco puntos, que va de muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5). Se procede a realizar la definición conceptual y operacional de las variables objeto de la presente investigación y la validez del instrumento.

Resultados

Los resultados de la investigación aplicada, derivada de la entrevista a 426 pymes instaladas en el municipio de Atlixco, Puebla; arrojan que la actividad económica prevaleciente es la del comercio tanto para pymes familiares y no familiares, seguida por la prestación de servicios y teniendo como mínimo porcentaje la de producción manufacturera.

Con respecto a las características sobre la innovación se encuentra que:

De acuerdo con el análisis cualitativo de los datos bajo el marco interpretativo de la Teoría de Recursos y Capacidades, el estudio reveló que el 64 % de las micro y pequeñas empresas de Atlixco invierten activamente en el desarrollo o pago de iniciativas de innovación en sus procesos de producción o distribución. Este hallazgo indica que los empresarios perciben estas como un componente fundamental de sus decisiones estratégicas para impulsar la innovación.

El análisis de los datos, interpretado bajo el marco de la teoría de la innovación incremental aplicada a micro y pequeñas empresas, revela que el 66% de las microempresas de Atlixco reportan realizar inversiones específicas para el desarrollo o mejora de productos y servicios. Este hallazgo sugiere que los empresarios locales reconocen estas acciones como una estrategia clave para mantenerse competitivo e innovar en sus mercados. Los resultados evidencian un enfoque predominante en la innovación práctica y gradual, en consonancia con la naturaleza de recursos limitados de estas empresas, lo que refuerza la importancia de incorporar prácticas sostenibles y estratégicas.

El análisis de los resultados, realizado bajo el marco interpretativo de la teoría de recursos y capacidades, muestra que el 60% de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) en Atlixco destinan recursos a actividades relacionadas con el desarrollo empresarial.

Esta evidencia empírica indica que dichas acciones forman parte de sus estrategias orientadas a la innovación, respondiendo al objetivo de identificar decisiones estratégicas que fomenten la competitividad y la adaptación en contextos dinámicos. La inversión en estas actividades refleja una intención consciente de los empresarios por adquirir nuevos conocimientos, fortalecer sus redes de contactos y mejorar su capacidad de respuesta ante los retos del mercado.

El 64% de estas empresas invierten en la reorganización de su estructura empresarial como parte de sus estrategias de innovación. Además, el análisis destaca que estas acciones son percibidas por los empresarios como una respuesta directa a los desafíos del entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización y la digitalización. La decisión de priorizar la reorganización refleja una alineación consciente con prácticas de innovación que van más allá de los productos o servicios, a aspectos internos de gestión y operación. Esto confirma que la reorganización empresarial, en el caso de las MIPYMES de Atlixco, es vista como un mecanismo fundamental para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, demostrando la relevancia de las decisiones estratégicas.

El análisis de los resultados obtenidos en relación con la inversión en la innovación de la forma en que las microempresas de Atlixco venden sus productos o servicios (como el diseño, envase y porción) reveló que un 66% de las PYMES investigadas destinan recursos a este rubro. Este hallazgo sugiere que una parte significativa de los empresarios de la región considera estas como estrategias claves para la innovación acciones dentro de sus microempresas. El análisis se realizó bajo el marco interpretativo de la teoría de la innovación en pequeñas empresas, que resalta la importancia de la adaptación y diferenciación en los procesos comerciales como factores determinantes para el éxito competitivo. Los resultados obtenidos confirman que la inversión en la mejora de la presentación de productos y servicios es una estrategia adoptada por los empresarios para mantener su relevancia y competitividad.

Discusión

El análisis de los datos obtenidos muestra que un 66% de las microempresas en Atlixco invierten en innovaciones relacionadas con la presentación y comercialización de sus productos, como diseño, envase y porción. Este hallazgo refleja una tendencia hacia la adopción de estrategias que van más allá de la operación básica, enfocándose en mejorar su atractivo en el mercado y en adaptarse a las demandas del consumidor. Asimismo, estas prácticas coinciden

con la importancia de la innovación para la resiliencia empresarial, como lo destacan Demuner-Flores, Saavedra-García y Cortes Castillo (2022), quienes identifican que la capacidad de adaptarse y diferenciarse mediante procesos innovadores es crucial para la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

Conclusiones

El estudio cuantitativo referido a la toma de decisiones en microempresas por la exploración de las motivaciones y desafíos de los propietarios a partir de la entrevista nos permitió comprender las experiencias personales y percepciones que influyen en la adopción de la innovación en: los procesos y distribución, diseño de nuevos productos, forma de organizarse y en la forma de vender.

Los resultados evidencian que más del 60% ha usado a la innovación para mantenerse competitivo y sostenible, demuestran el cumplimiento de la Teoría de las cinco fuerzas de Porter y a la Teoría de Recursos y Capacidades, mismas que indican la relevancia de conocer el entorno para la generación de ventajas competitivas así como el uso de recursos internos como fuente de ventaja competitiva, algo relevante en las microempresas donde el talento y la experiencia del dueño son determinantes; además, este hallazgo demuestra que las mypes instaladas en Atlixco están superando a las limitantes de la innovación: recurso financiero y humano.

Con este estudio se aporta a la comprensión de la innovación estratégica en microempresas instaladas en Atlixco, Puebla, por el impulso que tienen los dueños de estas en la adopción real de actividades con enfoque innovador que mejoran su administración.

Referencias

- Carrasco Vega, Yajaira Lizeth, Mendoza Virhuez, Nil Edinson, López Cuadra, Yelka Martina, Mori Zavaleta, Rómulo, & Alvarado Ibáñez, Juan Carlos. (2021). Business competitiveness in smes: challenges and scopes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 557-564. Epub 02 de octubre de 2021. Recuperado en 15 de febrero de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557&lng=es&tlng=en.
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323Demuner-Flores>, María del Rosario, Saavedra-García, María Luisa, & Cortes Castillo, María del Rosario. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación administrativa*, 51(130), 00001. Epub 08 de agosto de 2022. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.01>

- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.
- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- González, A. (2019). Estrategias de innovación en microempresas latinoamericanas: Un enfoque de sostenibilidad. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)
- Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107.
- Peralta, J., & Ramírez, L. (2021). Innovación y competitividad en microempresas de economías emergentes. *Revista de Economía y Negocios Latinoamericanos*, 14(2), 45-63.
- Pérez, M. A., & Rivera, C. (2020). Retos y oportunidades para la innovación en microempresas rurales. *Estudios Sociales Latinoamericanos*, 18(1), 79-96.
- Secretaría de Economía. (2022). Información de Pymes. Recuperado de <https://docs.google.com/document/d/1oxkiD6ai8yVyIwiHk8LjG09m-XXArYEQ/edit?pli=1>