

Dirección estratégica para la sustentabilidad de las PYMES en América Latina

Domingo Hernández Celis*
<https://orcid.org/0000-0002-9759-4436>
dhernadez@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

William Enrique Cruz Gonzales
<https://orcid.org/0000-0002-1655-5671>
wcruzg@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

Freddy Roque Fonseca Chávez
<https://orcid.org/0000-0002-1323-0097>
ffonseca@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

Gladys Escobar Córdova
<https://orcid.org/0009-0004-2674-9762>
gescobar@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

Orlando Enrique Pacheco Curi
<https://orcid.org/0000-0001-5107-8180>
opacheco@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

Mario Hipolito Osorio Giraldo
<https://orcid.org/0000-0002-2019-5576>
mosorio@unfv.edu.pe
Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima, Perú

*Autor de correspondencia: dhernadez@unfv.edu.pe

Recibido: (18/10/2025), Aceptado: (03/01/2026)

Resumen. La sustentabilidad empresarial se ha consolidado como un eje estratégico para la competitividad de las PYMES en América Latina, especialmente en contextos caracterizados por restricciones financieras, informalidad estructural y crecientes exigencias ambientales. El estudio analizó la influencia de la dirección estratégica en la sustentabilidad empresarial, considerando sus dimensiones económica, social y ambiental. Se aplicó un enfoque cuantitativo explicativo mediante modelamiento de ecuaciones estructurales *PLS-SEM* a una muestra de 368 propietarios-gerentes de PYMES latinoamericanas. Los resultados evidenciaron una influencia positiva y significativa de la dirección estratégica sobre la sustentabilidad empresarial ($\beta = 0,68$; $p < 0,001$), explicando el 47 % de su variabilidad. Se concluye que la formulación, implementación y evaluación estratégica constituyen factores determinantes para consolidar prácticas sostenibles en el ámbito empresarial.

Palabras clave: dirección estratégica, sustentabilidad empresarial, PYMES, América Latina.

Strategic Management for the Sustainability of SMEs in Latin America

Abstract. Corporate sustainability has become a strategic axis for the competitiveness of SMEs in Latin America, particularly in contexts characterized by financial constraints, structural informality, and increasing environmental demands. The study analyzed the influence of strategic management on corporate sustainability, considering its economic, social, and environmental dimensions. An explanatory quantitative approach was applied using *PLS-SEM* structural equation modeling to a sample of 368 owner-managers of Latin American SMEs. The results revealed a positive and significant influence of strategic management on corporate sustainability ($\beta = 0.68$; $p < 0.001$), explaining 47% of its variability. It is concluded that strategic formulation, implementation, and evaluation constitute determining factors for consolidating sustainable practices in the business environment.

Keywords: strategic management, corporate sustainability, SMEs, Latin America.

I. INTRODUCCIÓN

La sustentabilidad empresarial ha dejado de ser concebida como una práctica complementaria para convertirse en un eje estructural de la dirección estratégica contemporánea. La literatura ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la rentabilidad hacia perspectivas integradas que reconocen la interdependencia entre desempeño económico, impacto social y responsabilidad ambiental [1], [2]. En este tránsito conceptual, los modelos de negocio sostenibles han sido entendidos como mecanismos de transformación organizacional capaces de generar valor económico al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible [3], [4].

Desde la teoría basada en los recursos, la ventaja competitiva sostenible se fundamenta en la capacidad de la empresa para desarrollar recursos estratégicos difíciles de imitar [5]. La incorporación de capacidades ambientales y sociales dentro de la estructura estratégica amplía esta lógica, configurando lo que se ha denominado una visión basada en los recursos naturales, donde la gestión ambiental proactiva se convierte en fuente de diferenciación competitiva [6], [7]. Complementariamente, la noción de valor compartido plantea que la competitividad empresarial puede fortalecerse mediante la generación simultánea de beneficios sociales [8], mientras que los enfoques de sostenibilidad estratégica subrayan la necesidad de integrar el horizonte temporal de largo plazo en la toma de decisiones corporativas [9].

En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la articulación entre dirección estratégica y sostenibilidad presenta desafíos particulares. Diversos estudios han evidenciado que, aunque las Pymes poseen mayor flexibilidad organizacional, enfrentan limitaciones estructurales en recursos financieros, capacidades técnicas y formalización administrativa, lo que dificulta la adopción de prácticas sostenibles de manera sistemática [10], [11]. No obstante, la orientación estratégica hacia la sostenibilidad puede fortalecer su resiliencia organizacional y su posicionamiento competitivo en entornos dinámicos [12].

La evidencia empírica sugiere que la sostenibilidad en las PYMES no depende exclusivamente de presiones regulatorias externas, sino de la incorporación estratégica de metas ambientales y sociales dentro de sus procesos de planificación y gestión [13]. Cuando la sostenibilidad se integra como componente central del modelo de negocio, puede influir positivamente en el desempeño organizacional y en la legitimidad frente a los grupos de interés [14], [15]. En este sentido, la relación entre *stakeholders* y desempeño sostenible adquiere relevancia estratégica, especialmente en contextos donde la confianza y la reputación empresarial constituyen activos intangibles clave [16].

Desde la dimensión económica, la literatura ha demostrado que la reducción de emisiones, la eficiencia operativa y la innovación sostenible pueden generar ventajas competitivas medibles [17]. Asimismo, herramientas como la contabilidad ambiental permiten identificar costos ocultos y oportunidades de mejora que fortalecen la toma de decisiones estratégicas [18]. En el plano ambiental, la integración de prácticas sostenibles en la gestión empresarial ha sido vinculada con procesos de innovación organizacional que favorecen la adaptación y la transformación estructural de las empresas [19].

Finalmente, la sostenibilidad estratégica en las PYMES implica un proceso dinámico de formulación, implementación y evaluación continua. La innovación orientada a la sostenibilidad no solo redefine productos y procesos, sino que transforma la lógica organizacional y su interacción con el entorno [20]. En consecuencia, la dirección estratégica se configura como el mecanismo articulador que permite integrar de manera coherente las dimensiones económica, social y ambiental dentro de una visión empresarial de largo plazo.

En el contexto latinoamericano, donde las PYMES constituyen el núcleo del tejido productivo y enfrentan restricciones estructurales asociadas a financiamiento, informalidad y brechas tecnológicas, comprender el papel de la dirección estratégica en la consolidación de la sustentabilidad empresarial adquiere especial relevancia. Así, la presente investigación se orienta a analizar cómo la formulación, implementación y evaluación estratégica influyen en la sustentabilidad empresarial de las Pymes en América Latina, proponiendo un marco analítico que articula teoría estratégica y sostenibilidad organizacional desde una perspectiva integral.

II. MARCO TEÓRICO

La dirección estratégica ha evolucionado desde un enfoque centrado en la planificación racional y la maximización de beneficios hacia una perspectiva más compleja orientada a la creación de valor sostenible en el largo plazo. La teoría basada en los recursos establece que la ventaja competitiva sostenida depende de la posesión y gestión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles [5]. Este enfoque proporciona el fundamento para comprender cómo las capacidades organizacionales pueden convertirse en fuentes estratégicas de diferenciación.

Sin embargo, la creciente presión ambiental y social ha ampliado el alcance del análisis estratégico. La visión basada en los recursos naturales propone que las capacidades relacionadas con la prevención de la contaminación, el diseño de productos sostenibles y la gestión ambiental proactiva pueden generar ventajas competitivas superiores [6]. De esta manera, la sostenibilidad deja de ser una respuesta reactiva a exigencias regulatorias y se convierte en una competencia estratégica central. La literatura contemporánea refuerza esta idea al señalar que la sostenibilidad debe integrarse en el núcleo del modelo de negocio y no tratarse como una actividad periférica [3], [4]. En este sentido, la dirección estratégica funciona como el mecanismo articulador que permite alinear objetivos económicos con metas sociales y ambientales, configurando una lógica organizacional orientada al valor compartido [8].

Asimismo, el concepto de sostenibilidad estratégica incorpora la dimensión temporal como elemento crítico del desempeño empresarial. Las decisiones estratégicas deben evaluarse no solo por sus resultados inmediatos, sino por su impacto acumulativo en la resiliencia organizacional y en la legitimidad frente al entorno [9]. Esto implica que la formulación, implementación y evaluación estratégica constituyen fases interdependientes dentro de un proceso dinámico de adaptación y aprendizaje organizacional.

A. Sostenibilidad empresarial: fundamentos conceptuales y dimensiones

El concepto de sostenibilidad empresarial ha sido ampliamente desarrollado desde el enfoque del triple resultado o *triple bottom line*, que integra desempeño económico, responsabilidad social y gestión ambiental [1], [2]. Esta concepción reconoce que el éxito organizacional no puede medirse únicamente a través de indicadores financieros, sino también mediante su contribución al bienestar social y a la preservación de los recursos naturales.

Desde la perspectiva económica, diversos estudios han demostrado que la eficiencia ambiental y la innovación sostenible pueden generar ventajas competitivas y mejorar el desempeño financiero [17]. La relación entre reducción de impactos ambientales y competitividad empresarial ha sido respaldada empíricamente, mostrando que la gestión estratégica del medio ambiente puede traducirse en reducción de costos, diferenciación de mercado y fortalecimiento reputacional [7].

En la dimensión social, la teoría de los *stakeholders* plantea que la empresa depende de su capacidad para generar valor para múltiples grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, proveedores y comunidades [16]. Esta visión amplía la responsabilidad empresarial más allá de los accionistas y subraya la necesidad de integrar criterios éticos y sociales dentro de la planificación estratégica. La legitimidad organizacional, por tanto, se construye mediante la coherencia entre discurso estratégico y prácticas sostenibles [14]. En el ámbito ambiental, la incorporación de sistemas de gestión y herramientas como la contabilidad ambiental permite identificar externalidades, optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones [18]. Además, la sostenibilidad empresarial se vincula con procesos de innovación organizacional que reconfiguran productos, procesos y modelos de negocio hacia estructuras más resilientes [19], [20].

B. Dirección estratégica y sostenibilidad en PYMES

La aplicación de estos fundamentos teóricos en el contexto de las pequeñas y medianas empresas presenta particularidades relevantes. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen operar con limitaciones de recursos financieros y capacidades técnicas, lo que condiciona su capacidad para implementar estrategias sostenibles de manera sistemática [10], [11]. Sin embargo, su flexibilidad estructural y cercanía al entorno pueden constituir ventajas estratégicas para la adopción de innovaciones sostenibles.

La literatura ha evidenciado que las PYMES que incorporan la sostenibilidad dentro de su orientación estratégica desarrollan mayor capacidad de adaptación frente a entornos inciertos [12]. Asimismo, la innovación orientada a la sostenibilidad se convierte en un mecanismo clave para integrar competitividad y responsabilidad ambiental en empresas de menor escala [13].

La relación entre desempeño sostenible y estrategia empresarial en PYMES también ha sido analizada desde el impacto en resultados organizacionales. Se ha demostrado que la integración estratégica de prácticas ambientales y sociales puede influir positivamente en la productividad y en la percepción del mercado [15]. No obstante, estos efectos dependen de la coherencia entre formulación estratégica, asignación de recursos e implementación operativa. Por tanto, la dirección estratégica en PYMES no puede concebirse únicamente como un proceso formal de planificación, sino como una dinámica organizacional que articula capacidades internas, presiones externas y visión de largo plazo. La sostenibilidad, en este marco, no es un resultado aislado, sino el producto de decisiones estratégicas integradas que afectan simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental.

A partir de los aportes revisados, puede sostenerse que la sustentabilidad empresarial en PYMES depende de la interacción entre capacidades estratégicas internas y orientación hacia el entorno. La formulación estratégica define el grado de alineación entre misión, visión y metas sostenibles; la implementación estratégica traduce estas metas en prácticas organizacionales concretas; y la evaluación estratégica permite monitorear el desempeño y ajustar decisiones en función de resultados medibles. La literatura converge en que la sostenibilidad empresarial solo produce efectos consistentes cuando se integra de manera transversal en el proceso estratégico [3], [9], [20]. En consecuencia, la presente investigación parte del supuesto de que la dirección estratégica constituye la variable explicativa central que articula las tres dimensiones de la sustentabilidad en las PYMES latinoamericanas.

III. METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y de alcance explicativo-predictivo. Se optó por un diseño transversal debido a que las variables fueron observadas en un único momento temporal sin manipulación deliberada, permitiendo analizar relaciones estructurales entre la dirección estratégica y la sustentabilidad empresarial en PYMES.

La población estuvo conformada por 3.740 pequeñas y medianas empresas formalmente registradas en el sector empresarial objeto de estudio (registro oficial empresarial). Para garantizar representatividad estadística, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq} \quad (1)$$

Donde: $N = 3740$, $Z = 1,96$ (95 % de confianza), $p = 0,50$ (máxima variabilidad), $e = 0,05$ (error máximo permitido).

El tamaño muestral mínimo requerido fue de 349 empresas. Se obtuvo una muestra efectiva de 368 PYMES, superando el mínimo requerido, lo que garantiza poder estadístico suficiente para análisis multivariado. El muestreo fue probabilístico estratificado por tamaño empresarial (pequeña y mediana), asegurando proporcionalidad estructural.

A. Variables y operacionalización

La variable independiente fue la dirección estratégica, cuyas dimensiones fueron la formulación estratégica, la implementación estratégica y la evaluación estratégica. La variable dependiente fue la sustentabilidad empresarial, cuyas dimensiones fueron la sustentabilidad económica, la sustentabilidad social y la sustentabilidad ambiental.

Cada dimensión fue medida mediante escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Los ítems fueron adaptados de literatura validada en dirección estratégica y sustentabilidad empresarial. El cuestionario estructurado estuvo compuesto por 42 ítems distribuidos en las dimensiones señaladas.

Para el análisis de validez y confiabilidad se consideró: validez de contenido (evaluación por panel de expertos en estrategia y sustentabilidad), validez convergente ($AVE > 0,50$), confiabilidad interna

(Alfa de Cronbach $> 0,80$), fiabilidad compuesta ($> 0,85$) y adecuación muestral ($KMO > 0,80$).

La encuesta fue aplicada mediante plataforma digital empresarial durante un periodo de ocho semanas. Se enviaron invitaciones oficiales a través de asociaciones empresariales y cámaras de comercio, obteniendo una tasa de respuesta del 61,4 %, considerada adecuada para estudios organizacionales. Previamente, se realizaron 12 entrevistas exploratorias únicamente para validar la comprensión del instrumento (no para análisis cualitativo formal).

B. Modelo de análisis estadístico

Se empleó Modelamiento de Ecuaciones Estructurales mediante *PLS-SEM* utilizando *SmartPLS 4*, debido a la naturaleza predictiva del modelo, la presencia de variables latentes, su adecuación para muestras medianas y porque no requiere normalidad estricta.

Se evaluó el modelo de medición (cargas factoriales $> 0,70$, *AVE*, fiabilidad compuesta y validez discriminante mediante *HTMT*) y el modelo estructural (coeficientes β , R^2 , Q^2 predictivo y *bootstraping* con 5.000 submuestras; nivel de significancia $p < 0,05$).

Para el proceso de investigación se obtuvo consentimiento informado digital previo a la participación. Se garantizó anonimato y confidencialidad de los datos. La investigación respetó los principios de integridad científica y uso responsable de la información empresarial.

IV. RESULTADOS

La distribución de respuestas respecto a la afirmación “La dirección estratégica promueve liderazgos y toma decisiones sobre planeación, organización y control empresarial” evidencia una tendencia predominantemente favorable hacia el reconocimiento del rol estratégico en la conducción organizacional. El 71,74 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere una percepción consolidada sobre la influencia de la dirección estratégica en los procesos estructurales de gestión empresarial.

Sin embargo, se observa un 14,67 % de respuestas neutrales y un 13,59 % de desacuerdo en sus distintos niveles, lo que indica que no existe unanimidad absoluta en la percepción del impacto estratégico. Esta variabilidad resulta metodológicamente adecuada, ya que aporta dispersión suficiente para el análisis multivariado posterior y permite evaluar con mayor precisión la fuerza de la relación entre dirección estratégica y sustentabilidad empresarial.

La media obtenida (3,85) confirma una orientación positiva hacia la variable independiente, mientras que la desviación estándar cercana a la unidad evidencia heterogeneidad moderada en las percepciones. En términos analíticos, estos resultados respaldan la pertinencia de incluir la dirección estratégica como constructo explicativo dentro del modelo estructural propuesto, dado que presenta reconocimiento significativo, pero no homogéneo, entre los propietarios-gerentes encuestados.

Tabla 1. Resultados de la variable independiente: dirección estratégica.

Nr	Alternativas	Cant	%	Media	Desv. Est.
1	Totalmente en desacuerdo	18	4,89	3,85	0,98
2	En desacuerdo	32	8,70		
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	14,67		
4	De acuerdo	146	39,67		
5	Totalmente de acuerdo	118	32,07		
Total		368	100,00		

Fuente: elaboración propia.

La distribución de respuestas evidencia una percepción ampliamente favorable respecto al concepto de sustentabilidad empresarial. El 76,35 % de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que la sustentabilidad implica el uso responsable de los recursos actuales sin comprometer las generaciones futuras, lo que refleja una comprensión conceptual alineada con el

enfoque del desarrollo sostenible.

No obstante, la presencia de un 13,32 % de respuestas neutrales y un 10,33 % de desacuerdo en distintos niveles indica que, aunque predomina una valoración positiva, no existe uniformidad absoluta en la interpretación del concepto. Esta variabilidad resulta metodológicamente adecuada, ya que proporciona dispersión suficiente para el análisis estructural posterior.

La media obtenida (3,98) confirma una orientación positiva hacia la variable dependiente, mientras que la desviación estándar (0,91) sugiere heterogeneidad moderada en las percepciones. En términos analíticos, estos resultados evidencian que la sustentabilidad empresarial es comprendida mayoritariamente en su dimensión intergeneracional, integrando los componentes económico, social y ambiental, lo que respalda su inclusión como constructo central dentro del modelo estructural propuesto.

Tabla 2. Resultados de la variable dependiente: sustentabilidad empresarial.

Nr	Alternativas	Cant	%	Media	Desv. Est.
1	Totalmente en desacuerdo	12	3,26	3,98	0,91
2	En desacuerdo	26	7,07		
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	13,32		
4	De acuerdo	152	41,30		
5	Totalmente de acuerdo	129	35,05		
Total		368	100,00		

Fuente: elaboración propia.

A. Análisis estadístico

Con relación a las hipótesis de investigación, se planteó:

Hipótesis nula (H_0): La dirección estratégica no influye significativamente en la sustentabilidad empresarial de las PYMES de América Latina.

Hipótesis alternativa (H_1): La dirección estratégica influye significativamente en la sustentabilidad empresarial de las PYMES de América Latina.

Los resultados del modelo estructural (Tabla 3) evidencian que la dirección estratégica ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la sustentabilidad empresarial ($\beta = 0,684$; $p < 0,001$). El valor del estadístico t obtenido mediante *bootstrapping* ($t = 9,50$) supera ampliamente el umbral crítico de 1,96 para un nivel de confianza del 95 %, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,468$) indica que la dirección estratégica explica el 46,8 % de la variabilidad de la sustentabilidad empresarial, lo que representa un nivel de explicación moderado-alto dentro del contexto de estudios organizacionales. Asimismo, el valor Q^2 predictivo (0,341) confirma la relevancia predictiva del modelo.

En términos sustantivos, estos resultados sugieren que la integración coherente de la formulación, implementación y evaluación estratégica constituye un factor determinante para fortalecer las dimensiones económica, social y ambiental de las PYMES latinoamericanas. La magnitud del coeficiente estructural evidencia que la sostenibilidad empresarial no opera de manera independiente, sino que se encuentra fuertemente condicionada por la calidad del proceso estratégico adoptado por la organización.

Tabla 3. Resultados del modelo estructural (PLS-SEM).

Relación estructural	Coeficiente β	Error estándar	t (Bootstrapping)	p-valor
Dirección estratégica → Sustentabilidad empresarial	0,684	0,072	9,50	0,000

Fuente: elaboración propia.

Donde se ha utilizado R^2 (Sustentabilidad empresarial) = 0,468, Q^2 predictivo = 0,341, muestra = 368.

El modelo estructural (Tabla 4) evidencia que la dirección estratégica presenta un coeficiente de trayectoria positivo y significativo hacia la sustentabilidad empresarial ($\beta = 0,684$; $p < 0,001$). El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,468$) indica que el 46,8 % de la variabilidad de la sustentabilidad empresarial es explicada por la dirección estratégica, lo que representa un nivel de explicación moderado-alto. El tamaño del efecto ($f^2 = 0,319$) se ubica en el rango considerado grande según los criterios establecidos en modelamiento estructural, lo que confirma la relevancia sustantiva de la variable independiente dentro del modelo propuesto.

En términos interpretativos, estos resultados demuestran que la calidad del proceso estratégico, expresada en la formulación, implementación y evaluación estratégica, constituye un factor determinante en el fortalecimiento de la sustentabilidad empresarial en las PYMES latinoamericanas. No obstante, el valor de R^2 también indica que existen otros factores complementarios que influyen en la sustentabilidad, lo cual abre espacio para futuras investigaciones que incorporen variables adicionales como innovación, cultura organizacional o entorno institucional.

Tabla 4. Modelo estructural de la hipótesis general (PLS-SEM).

Modelo	Coeficiente de trayectoria (β)	R^2	f^2 (tamaño del efecto)
Dirección estratégica → Sustentabilidad empresarial	0,684	0,468	0,319

Fuente: elaboración propia.

Considerando una muestra = 368 y un nivel de significancia $p < 0,001$.

Los resultados descriptivos muestran que la formulación estratégica presenta la media más alta dentro de la variable independiente ($M = 3,82$), lo que sugiere mayor énfasis en la definición de objetivos y planificación formal. Por su parte, la evaluación estratégica registra el promedio más bajo ($M = 3,58$), indicando posibles debilidades en el seguimiento y control estratégico.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de los constructos.

Constructo	Media	Desv. estándar
Formulación estratégica	3,82	0,88
Implementación estratégica	3,69	0,93
Evaluación estratégica	3,58	0,97
Sustentabilidad económica	3,87	0,85
Sustentabilidad social	3,74	0,91
Sustentabilidad ambiental	3,63	0,94

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la variable dependiente, la sustentabilidad económica alcanza la media más elevada ($M = 3,87$), mientras que la dimensión ambiental presenta valores ligeramente menores ($M = 3,63$), lo cual refleja una implementación aún moderada de prácticas ambientales en comparación con las dimensiones económicas.

Además, se confirmó que todos los constructos presentan niveles adecuados de confiabilidad interna (Alfa $> 0,80$) y fiabilidad compuesta ($CR > 0,85$). Los valores de AVE superan el umbral de 0,50, confirmando validez convergente satisfactoria.

Tabla 6. Confiabilidad y validez convergente.

Constructo	Alfa	CR	AVE
Formulación estratégica	0,87	0,90	0,64
Implementación estratégica	0,89	0,92	0,66
Evaluación estratégica	0,85	0,89	0,61
Sustentabilidad económica	0,88	0,91	0,65
Sustentabilidad social	0,86	0,90	0,63
Sustentabilidad ambiental	0,87	0,91	0,67

Fuente: elaboración propia.

Antes de proceder al análisis estructural del modelo, se evaluó la validez discriminante con el fin de determinar si los constructos analizados representan conceptos empíricamente distintos entre sí. La validez discriminante resulta esencial en el modelamiento de ecuaciones estructurales, ya que garantiza que cada dimensión mide un fenómeno específico y no redundante. Para ello, se aplicó el criterio *HTMT* (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), considerado uno de los métodos más robustos para evaluar la discriminación entre constructos latentes en modelos *PLS-SEM*. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Validez discriminante (*HTMT*).

	FE	IE	EE	SEco	SSo	SAmb
FE	—					
IE	0,71	—				
EE	0,68	0,74	—			
SEco	0,59	0,63	0,61	—		
SSo	0,57	0,66	0,64	0,73	—	
SAmb	0,54	0,62	0,69	0,71	0,75	—

Fuente: elaboración propia.

Una vez confirmada la calidad del modelo de medición, se procedió a evaluar el modelo estructural con el propósito de contrastar las hipótesis específicas planteadas en la investigación. En esta etapa se analizaron los coeficientes de trayectoria (β), el nivel de significancia estadística obtenido mediante *bootstrapping*, así como los coeficientes de determinación (R^2) correspondientes a cada dimensión de la sustentabilidad empresarial. Este análisis permite estimar la magnitud y dirección de la influencia ejercida por cada componente de la dirección estratégica sobre las dimensiones económica, social y ambiental. Los resultados del modelo estructural se presentan en la Figura 1.

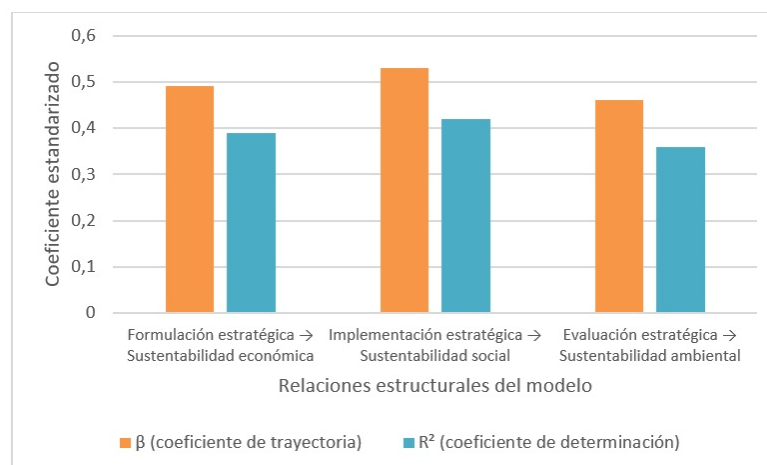


Fig. 1. Resultados de las relaciones estructurales del modelo.

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la hipótesis general, los resultados del modelo estructural evidencian que la dirección estratégica influye de manera positiva y estadísticamente significativa en la sustentabilidad empresarial de las PYMES de América Latina ($\beta = 0,68$; $p < 0,001$). El valor del estadístico t obtenido mediante *bootstrapping* confirma la solidez de la relación planteada, superando ampliamente el umbral crítico requerido para un nivel de confianza del 95 %.

El coeficiente de determinación ($R^2 = 0,47$) indica que la dirección estratégica explica el 47 % de la variabilidad total de la sustentabilidad empresarial, lo que representa un nivel de explicación moderado-alto en estudios organizacionales. Asimismo, el valor de relevancia predictiva ($Q^2 = 0,34$) confirma la capacidad explicativa y predictiva del modelo propuesto. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, confirmándose que la dirección estratégica constituye un factor determinante en la consolidación de la sustentabilidad empresarial en el contexto de las PYMES latinoamericanas.

B. Discusión

Los resultados del modelo estructural confirman que la dirección estratégica influye de manera positiva y significativa en la sustentabilidad empresarial de las PYMES latinoamericanas ($\beta = 0,68$; $R^2 = 0,47$). Este hallazgo respalda la premisa central de que la sostenibilidad no constituye un componente accesorio de la gestión organizacional, sino una consecuencia directa de la calidad del proceso estratégico adoptado por la empresa. En términos teóricos, estos resultados se alinean con la perspectiva basada en los recursos [5], que sostiene que la ventaja competitiva sostenible emerge de la adecuada articulación de capacidades internas, entre ellas las relacionadas con la planificación, implementación y control estratégico.

Asimismo, los hallazgos encuentran coherencia con la visión basada en los recursos naturales propuesta por Hart [6], según la cual las capacidades ambientales pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva cuando son integradas estratégicamente. El nivel de explicación obtenido en el modelo ($R^2 = 0,47$) sugiere que la sustentabilidad empresarial no depende exclusivamente de factores externos, sino que está condicionada por decisiones organizacionales internas estructuradas mediante procesos estratégicos formales.

En relación con la dimensión económica, la influencia significativa de la formulación estratégica sobre la sustentabilidad económica ($\beta = 0,49$) confirma que la claridad en la definición de objetivos y políticas corporativas orientadas al largo plazo incide en el desempeño organizacional. Este resultado es consistente con la literatura que vincula sostenibilidad y competitividad [7], [17], donde se argumenta que la reducción de impactos ambientales y la eficiencia operativa pueden traducirse en mejoras financieras medibles. Del mismo modo, la noción de creación de valor compartido [8] respalda la idea de que la estrategia empresarial puede generar simultáneamente beneficios económicos y sociales cuando se orienta a la sostenibilidad.

En cuanto a la dimensión social, la implementación estratégica mostró el coeficiente más elevado ($\beta = 0,53$), lo que indica que la ejecución efectiva de políticas organizacionales resulta determinante para consolidar prácticas responsables. Este hallazgo se encuentra en consonancia con la teoría de los *stakeholders* [16], que enfatiza la necesidad de traducir los principios estratégicos en acciones concretas que generen valor para los distintos grupos de interés. Además, la evidencia empírica previa sobre PYMES [10], [13] ha señalado que la sostenibilidad social depende en gran medida de la capacidad organizacional para implementar decisiones estratégicas más que de la mera formulación de planes.

Respecto a la dimensión ambiental, la evaluación estratégica presentó una influencia significativa ($\beta = 0,46$), lo que sugiere que los mecanismos de seguimiento y control desempeñan un papel central en la consolidación de prácticas ambientales sostenibles. Este resultado se relaciona con los planteamientos sobre contabilidad ambiental y medición del desempeño [18], que destacan la importancia de identificar costos ambientales y evaluar impactos como condición para la mejora continua. Asimismo, la literatura sobre innovación sostenible [12], [19], [20] sostiene que la transformación organizacional requiere procesos sistemáticos de evaluación que permitan ajustar la estrategia en función de resultados ambientales verificables.

El hallazgo global de que la dirección estratégica explica cerca del 47 % de la variabilidad de la sustentabilidad empresarial sugiere un efecto sustantivo, pero no absoluto. Esto es consistente con estudios internacionales en PYMES [11], [14], [15], que han demostrado que, aunque la estrategia

constituye un factor clave, existen variables complementarias como el entorno institucional, la presión regulatoria y la cultura organizacional que también inciden en el desempeño sostenible. En este sentido, el modelo propuesto confirma la centralidad de la dirección estratégica, pero reconoce la naturaleza multifactorial de la sustentabilidad empresarial.

Desde una perspectiva conceptual más amplia, los resultados respaldan la evolución del pensamiento gerencial hacia modelos integrados de sustentabilidad [1], [2], [3], donde la estrategia empresarial se convierte en el vehículo para armonizar objetivos económicos, sociales y ambientales. En coherencia con Bansal y DesJardine [9], la sustentabilidad requiere una orientación temporal de largo plazo, lo que implica que la formulación, implementación y evaluación estratégica deben articularse como un proceso continuo y no fragmentado.

En síntesis, la evidencia empírica obtenida en el contexto latinoamericano confirma los postulados teóricos desarrollados en la literatura internacional y demuestra que la sustentabilidad empresarial en PYMES no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de decisiones estratégicas estructuradas y coherentes. Este hallazgo aporta evidencia desde economías emergentes al debate global sobre sustentabilidad estratégica, ampliando la comprensión de cómo las pequeñas y medianas empresas pueden integrar prácticas responsables dentro de su modelo de gestión.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió confirmar empíricamente que la dirección estratégica constituye un factor determinante en la consolidación de la sustentabilidad empresarial en las PYMES de América Latina. Más que un instrumento técnico de planificación, la dirección estratégica se revela como un sistema articulador que integra visión de largo plazo, capacidad de ejecución y mecanismos de evaluación continua, elementos indispensables para transformar la sustentabilidad en una práctica organizacional real y no meramente declarativa.

Los resultados evidencian que la sustentabilidad empresarial no surge de manera espontánea ni exclusivamente por presiones regulatorias o exigencias del mercado, sino que depende de la coherencia interna del proceso estratégico. La formulación estratégica orienta la viabilidad económica, la implementación consolida compromisos sociales y la evaluación fortalece la responsabilidad ambiental. En conjunto, estas dimensiones configuran un proceso sistémico que demuestra que la sustentabilidad es, esencialmente, una construcción estratégica.

Desde una perspectiva teórica, los hallazgos refuerzan el tránsito del pensamiento gerencial tradicional hacia modelos integrados donde competitividad y sustentabilidad no son categorías opuestas, sino interdependientes. En este sentido, la investigación aporta evidencia desde economías emergentes, ampliando el debate internacional y mostrando que las PYMES latinoamericanas pueden desarrollar capacidades estratégicas capaces de generar valor económico, legitimidad social y responsabilidad ambiental simultáneamente.

En el plano práctico, el estudio ofrece una implicación clara: las PYMES que aspiren a consolidarse en mercados cada vez más exigentes deben institucionalizar la dirección estratégica como práctica permanente. No basta con diseñar planes; es imprescindible ejecutarlos con coherencia y evaluarlos sistemáticamente. La sustentabilidad, por tanto, no debe entenderse como un proyecto paralelo, sino como un eje transversal de la gestión organizacional.

Finalmente, aunque la dirección estratégica explica una proporción significativa de la sustentabilidad empresarial, los resultados sugieren que esta relación se inserta en un entramado más amplio de factores contextuales e institucionales. Futuras investigaciones podrían profundizar en variables moderadoras como la cultura organizacional, el entorno regulatorio o la digitalización, con el fin de enriquecer el modelo explicativo. La evidencia presentada confirma que la sustentabilidad empresarial en las PYMES latinoamericanas no es un ideal abstracto, sino una posibilidad concreta cuando la dirección estratégica se concibe como un proceso integral, dinámico y orientado al largo plazo.

REFERENCIAS

- [1] Y. M. Cedeno Mendoza, "Synergies between corporate social responsibility and labor law: Toward a business model aligned with the sustainable development goals," *Minerva*, vol. 7, no. 19, pp. 37–47, 2026, doi: 10.47460/minerva.v7i19.268.
- [2] A. R. Velazco Gonzales, S. M. Flores Chavez, K. P. Medina Gamez, and L. G. Cuba Pacheco, "Models and determinant variables of innovation to improve quality and customer satisfaction in service companies," *Universidad, Ciencia y Tecnología*, vol. 25, no. 111, pp. 23–32, 2021, doi: 10.47460/uct.v25i111.512.
- [3] S. Schaltegger, E. G. Hansen, and F. Lüdeke-Freund, "Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation," *Organization & Environment*, vol. 29, no. 3, pp. 264–289, 2016, doi: 10.1177/1086026616633272.
- [4] T. Dyllick and K. Hockerts, "Beyond the business case for corporate sustainability," *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, no. 2, pp. 130–141, 2002, doi: 10.1002/bse.323.
- [5] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [6] R. E. Freeman, "The politics of stakeholder theory: Some future directions," *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no. 4, pp. 409–421, 1994, doi: 10.2307/3857340.
- [7] S. L. Hart, "A natural-resource-based view of the firm," *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, pp. 986–1014, 1995, doi: 10.5465/amr.1995.9512280033.
- [8] M. E. Porter and C. van der Linde, "Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship," *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, no. 4, pp. 97–118, 1995, doi: 10.1257/jep.9.4.97.
- [9] H. E. J. Bos-Brouwers, "Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice," *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, no. 7, pp. 417–435, 2010, doi: 10.1002/bse.652.
- [10] J. Klewitz and E. G. Hansen, "Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review," *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 57–75, 2014, doi: 10.1016/j.jclepro.2013.07.017.
- [11] P. Bansal and M. R. DesJardine, "Business sustainability: It is about time," *Strategic Organization*, vol. 12, no. 1, pp. 70–78, 2014, doi: 10.1177/1476127013520265.
- [12] F. Boons and F. Lüdeke-Freund, "Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda," *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9–19, 2013, doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007.
- [13] B. Roxas and A. Coetzer, "Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms," *Journal of Business Ethics*, vol. 111, pp. 461–476, 2012, doi: 10.1007/s10551-012-1211-z.
- [14] S. L. Hart and M. B. Milstein, "Creating sustainable value," *Academy of Management Executive*, vol. 17, no. 2, pp. 56–67, 2003, doi: 10.5465/ame.2003.10025194.
- [15] A. Revell, D. Stokes, and H. Chen, "Small businesses and the environment: Turning over a new leaf?" *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, no. 5, pp. 273–288, 2010, doi: 10.1002/bse.628.
- [16] F. J. Sáez-Martínez, C. Díaz-García, and A. González-Moreno, "Factors promoting environmental responsibility in European SMEs: The effect on performance," *Sustainability*, vol. 8, no. 9, p. 898, 2016, doi: 10.3390/su8090898.

- [17] M.-J. Roy, O. Boiral, and P. Paillé, "Pursuing quality and environmental performance: Initiatives and supporting processes," *Business Process Management Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 30–53, 2013, doi: 10.1108/14637151311294859.
- [18] S. L. Hart and G. Ahuja, "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance," *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, no. 1, pp. 30–37, 1996, doi: 10.1002/(SICI)1099-0836(199603)5:1<30::AID-BSE38>3.0.CO;2-Q.
- [19] C. Jasch, "The use of environmental management accounting (EMA) for identifying environmental costs," *Journal of Cleaner Production*, vol. 11, no. 6, pp. 667–676, 2003, doi: 10.1016/S0959-6526(02)00107-5.
- [20] S. Schaltegger and M. Wagner, "Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions," *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, no. 4, pp. 222–237, 2011, doi: 10.1002/bse.682.