

Responsabilidad Social Empresarial y Objetivos de Desarrollo Sostenible en Pequeñas y Medianas Empresas: Diagnóstico y Estrategias en Sombrerete, Zacatecas

Corporate Social Responsibility and Sustainable Development Goals in Small and Medium-sized Enterprises: Diagnosis and Strategies in Sombrerete, Zacatecas

Cuevas-Zapata, J.I.¹, Rodríguez-Hernández, M.J.², Ceceñas-Jacquez, M.I.³,
Lara-Cervantes, R.F.⁴, Castro-Guijarro, J.I.⁵

Datos de Adscripción

¹ Cuevas Zapata Jessica Ivon.

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente.

ROR ID: <https://ror.org/00davry38>

jcuevas@itszo.edu.mx.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0339-5170>

² Rodríguez Hernández Mónica Josefina.

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente.

ROR ID: <https://ror.org/00davry38>

monica.rodriguez0382@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1422-8788>

³ Ceceñas Jacquez Marco Iván.

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente.

ROR ID: <https://ror.org/00davry38>

miceceñas@itszo.edu.mx.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8545-8798>

⁴ Lara Cervantes René Fernando.

Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez.

lararene83@yahoo.com.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9827-7088>

⁵ Castro Guijarro José Ignacio.

Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez.

rectoria@unicap.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1439-4920>

Resumen - El presente estudio analiza la vinculación de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en pequeñas y medianas empresas de los distintos sectores económicos del municipio de Sombrerete, Zacatecas. El objetivo fundamental es evaluar el estado de implementación de la RSE y destacar el rol estratégico de las pymes en la economía regional. Mediante un enfoque exploratorio-descriptivo y una metodología mixta, se aplicó un cuestionario validado por expertos mediante juicio de expertos a una muestra de 333 propietarios durante el periodo 2025. El análisis estadístico descriptivo evidenció una brecha significativa entre la conciencia y la acción: aunque existe reconocimiento de la sostenibilidad, su implementación enfrenta barreras operativas y la ausencia de planes medibles. Los resultados indican que las pymes se orientan por incentivos pragmáticos, como la reputación y la atracción de talento, relegando el financiamiento sostenible. Este trabajo aporta validación empírica de los desafíos de la transición hacia la sostenibilidad y propone

estrategias de implementación adaptadas a las capacidades organizacionales reales, contribuyendo al conocimiento sobre la gestión sostenible en contextos regionales y ofreciendo un modelo replicable para economías emergentes.

Palabras Clave: *Objetivos de Desarrollo Sostenible, Pequeñas y Medianas Empresas, Responsabilidad Social Empresarial, Sombrerete, Sostenibilidad Empresarial*

Abstract - This study analyzes the link between Corporate Social Responsibility (CSR) practices and the Sustainable Development Goals (SDGs) in small and medium-sized enterprises (SMEs) across various economic sectors in the municipality of Sombrerete, Zacatecas. The primary objective is to assess the current state of CSR implementation and highlight the strategic role of SMEs in the regional economy. Employing an exploratory-descriptive approach and a mixed-methods methodology, a questionnaire validated through expert judgment was administered to a sample of 333 business owners in 2025. Descriptive statistical analysis revealed a significant gap between awareness and action: while sustainability is recognized, its implementation is hindered by operational barriers and a lack of measurable plans. The results indicate that SMEs are driven by pragmatic incentives such as reputation and talent attraction while relegating sustainable financing to the background. This study provides empirical validation regarding the challenges of the transition toward sustainability and proposes implementation strategies tailored to actual organizational capabilities, thereby contributing to the body of knowledge on sustainable management in regional contexts and offering a replicable model for emerging economies.

Keywords: *Business Sustainability, Corporate Social Responsibility, Small and Medium-sized Enterprises, Sombrerete, Sustainable Development Goals.*

I. INTRODUCCIÓN

La concepción tradicional del modelo de negocio centrada exclusivamente en la maximización de utilidades para los propietarios ha mostrado limitaciones crecientes. La evidencia reciente indica que las organizaciones que integran activamente a sus partes interesadas o stakeholders (clientes, proveedores, comunidad local y trabajadores) en la toma de decisiones estratégicas reportan mayores niveles de legitimidad social y viabilidad competitiva (Gorski & Dumitraşcu, 2023; Camilleri et al., 2023). La idea de que la responsabilidad social es solo una práctica generosa y de poca importancia ha cambiado al grado de ser incluida en la estrategia empresarial.

Algunos estudios mencionan que incluir dichas prácticas es necesario para su conservación, debido a que contribuye a mejorar el desempeño financiero y reducir riesgos en mercados sociales y ambientales sensibles (Camilleri et al., 2023; Fernandes et al., 2024; Rosário & Figueiredo, 2024; Sharma & Singh, 2024).

El enfoque de valor compartido plantea que el desarrollo social y la competitividad de las organizaciones pueden avanzar de manera conjunta. En este sentido, la Responsabilidad Social Empresarial constituye un camino para promover soluciones innovadoras y construir ventajas que distingan a la empresa dentro de su entorno (D'Souza et al., 2024; Xuetong et al., 2023). No obstante, el avance de la Responsabilidad Social Empresarial como parte de la estrategia de grandes organizaciones es diferente de la forma en que operan las pequeñas y medianas empresas. En estas unidades económicas, las decisiones y la forma de administrar responden a estructuras, recursos y necesidades particulares.

En México, las pymes constituyen el 90 % de las unidades económicas y aportan el 75 % del empleo formal (INEGI, 2023). Por lo general, trabajan con recursos limitados, concentran la toma de decisiones y carecen de áreas especializadas. Estas características les permiten responder con rapidez a ciertos cambios, pero también incrementan su exposición frente a crisis o alteraciones provenientes del entorno (Clauss et al., 2022; OCDE, 2024).

La aplicación de los modelos de Responsabilidad Social Empresarial diseñados para las grandes empresas, no siempre responde a las características y necesidades de las pymes, por lo que su alcance resulta limitado en este tipo de organizaciones (Oldham, 2024). En las pequeñas y medianas empresas, la responsabilidad social suele ejercerse de manera abierta y poco formal. Más que apoyarse en indicadores estrictos o informes de sostenibilidad, se relaciona con los principios personales del propietario, las relaciones de reciprocidad establecidas con la comunidad y una toma de decisiones rápida, influida por las condiciones del entorno (Berniak-Woźny, 2023; Handrito et al., 2021; Okpara & Mboga, 2024; Saveanu et al., 2021; Stübner & Jarchow, 2023).

Debido a que muchas de estas acciones socialmente responsables se llevan a cabo sin ser identificadas o comunicadas de manera formal, se encuentran en constante vinculación con la sociedad. Por ello, uno de los principales retos consiste en relacionarlas con los referentes internacionales de sostenibilidad, procurando que este proceso no resulte ser una carga administrativa que dificulte las prácticas diarias de las pymes.

En 2015 surgió la Agenda 2030; inicialmente, el compromiso era único de los Estados miembros de la ONU, apostando al logro de

17 metas globales generadas por consenso; sin embargo, no solo es cumplir indicadores; se requiere el apoyo de los gobiernos, considerando que por sí mismos no los pueden cumplir. No obstante, datos recientes evidencian en los últimos 10 años que su correcta implementación, depende en gran medida de la participación del sector empresarial.

Frente a estas limitaciones, distintos estudios proponen que las pymes no intenten practicar todos los ODS de manera simultánea. La recomendación es seleccionar, mediante su tamaño y capacidad, los objetivos y las metas alineados con sus actividades y su cadena de valor. Asimismo, resulta necesario examinar la relación entre los diferentes objetivos para fortalecer sus beneficios conjuntos y anticipar posibles efectos contrapuestos (Bandari et al., 2022; Elder, 2025; Wiegant et al., 2024).

Es en este punto en donde surge la paradoja: si las PYMES mejor posicionadas son capaces de traducir esos 17 Objetivos Globales en acciones en las comunidades, considerando que no cuentan con información suficiente o desconocen los marcos normativos, aunado a los pocos recursos técnicos y una noción errónea de las implicaciones en la implementación, como si el gasto en que se incurre no se pudiera recuperar, terminan abandonando la misión de cumplirlos. (Díaz-Chao et al., 2021).

La investigación en estas circunstancias permite el estudio de estas dinámicas en territorios semiurbanos del centro-norte; se convierte en un hecho de relevancia. El nombramiento de Sombrerete como Pueblo Mágico en 2012, avalado por su patrimonio minero y riqueza arquitectónica, a partir del reconocimiento, el pueblo basa su economía en el sector terciario y en pequeñas empresas familiares. El problema reside en que no es el único en enfrentarse a sus dificultades, debido a que otros municipios de Zacatecas también dependen del comercio, de la fuga de mano de obra calificada, de desiertos financieros y del aumento de la necesidad imperativa de transitar hacia modelos productivos que permitan fomentar el respeto por el ambiente y generen sinergia entre los integrantes de la comunidad.

Existen diversas propuestas plasmadas en el Desarrollo Comunitario Basado en Activos (ABCD) que señalan que lograr la sostenibilidad local no estriba únicamente en implementar modelos complejos. Si no de la capacidad empresarial y de la sociedad de reconocer, organizar y aprovechar su capital social, sus conocimientos, sus habilidades y las redes de colaboración que ya existen en el territorio (González Meyer & Micheletti, 2021; Kammer-Kerwick et al., 2022).

En la economía actual local, las pequeñas y medianas empresas, junto con los emprendimientos de carácter artesanal, constituyen elementos importantes para fortalecer la actividad productiva y favorecer el desarrollo territorial (Guzmán Sanabria & Saldarriaga, 2024). Su preservación no solo contribuye al desempeño de los mercados locales, sino que también beneficia la conservación de la identidad cultural y la transmisión de los oficios tradicionales. Ante la tendencia de los mercados globalizados a uniformar productos y prácticas comerciales, estas iniciativas abren oportunidades de participación, fortaleciendo las relaciones comunitarias y contribuyendo a conservar la unión social. Por estas razones, son considerados componentes fundamentales para impulsar un desarrollo local sostenible y con mayor capacidad de adaptación (Sánchez-Limón, 2025).

Aunque el interés académico por la Responsabilidad Social Empresarial se ha incrementado, aún existe un vacío importante en el conocimiento disponible. Gran parte de las investigaciones se ha concentrado en organizaciones establecidas en economías desarrolladas, mientras que la participación de las microempresas de territorios semiurbanos de economías emergentes ha recibido una atención considerablemente menor.

En México, precisamente en entidades con características como las de Zacatecas, sigue siendo restringida la evidencia empírica que explique la forma en que las Pymes relacionan sus actividades habituales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Pérez et al., 2023). Para atender esta limitación, se plantea superar el denominado "enfoque de déficit", mediante el cual las pequeñas empresas son valoradas principalmente a partir de aquello que no cumplen respecto de los estándares internacionales. En su lugar, se propone adoptar una perspectiva centrada en las capacidades, los recursos y las prácticas que estas organizaciones ya poseen.

A partir de este planteamiento, el estudio reconoce las acciones de responsabilidad social que se realizan de forma rutinaria en las empresas de Sombrerete. Entre ellas se encuentran: la contratación de trabajadores de la localidad, la participación comunitaria en el manejo de residuos y la conservación de actividades y oficios tradicionales.

Estas prácticas presentan posibilidades importantes de vinculación con los ODS 8, 11, 12 y 16. Con base en su identificación, se pretende formular estrategias a implementar poco a poco que permitan transformar las acciones realizadas de manera intuitiva en políticas de RSE con una estructura más clara y sistemática. De esta manera, se da a conocer que la sostenibilidad empresarial en contextos donde los recursos son limitados no exige la incorporación de sistemas corporativos complejos. Puede construirse mediante el fortalecimiento de estrategias del capital social, los conocimientos y las capacidades que ya practica la comunidad. Este proceso permite reducir la dependencia de soluciones externas y evolucionar hacia la creación de una mayor conservación económica, social y territorial.

En consecuencia, la evolución de las prácticas intuitivas hacia una organización estratégica contribuye a mejorar la comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial. Este planteamiento permite demostrar que, en las economías emergentes, la sostenibilidad se encuentra relacionada con la adaptación de las estrategias a las características culturales y territoriales, más que con la aplicación uniforme de disposiciones normativas (Rodríguez-Aldana et al., 2025; Souza et al., 2024). En este sentido, el estudio propone un modelo capaz de aplicarse en contextos similares, mediante la articulación del capital social interno con los principios de la Agenda 2030. De esta manera, se busca demostrar la viabilidad de promover, desde las pymes, un desarrollo territorial sostenible y con la capacidad de respuesta a condiciones adversas (OCDE, 2024).

II. PARTE TÉCNICA DEL ARTÍCULO

El desarrollo del presente estudio fue posible mediante la integración de componentes cualitativos y cuantitativos, junto con una revisión de literatura rigurosa, dentro del diseño de la metodología, garantizando su validez y el carácter sistémico de la información obtenida.

2. Metodología

El enfoque empleado en la aplicación de la metodología es mixto (Creswell & Creswell, 2023), es aquel en donde se investigan, recopilan, analizan y relacionan los datos cualitativos y cuantitativos de manera conjunta en un estudio para posteriormente integrarlos en la interpretación de los resultados. Este diseño permite, por un lado, identificar tendencias estadísticas sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las pymes; y por otro, comprender en profundidad las perspectivas y experiencias de los empresarios.

2.1 Población

La población de estudio está conformada por el conjunto de 2,457 pequeñas y medianas empresas ubicadas en el municipio de Sombrerete, Zacatecas, conforme al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2025). Esta delimitación resulta fundamental, ya que representa el universo total sobre el cual se pretenden generalizar los resultados, distinguiendo claramente la muestra que será efectivamente estudiada (Vizcaino Zúñiga et al., 2023).

2.2 Muestra

El tamaño de la muestra se ha definido de acuerdo a la población con la fórmula para población finita:

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

Donde:

N = tamaño de la población (2,457)
 Z = Nivel de confianza del 95% (1.96)
 p = probabilidad de éxito (0.5)
 q = probabilidad de fracaso (0.5)
 e = margen de error (0.05).

$$n = \frac{2457 (1.96)^2}{0.05^2 (2457 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 333 \text{ pymes} \quad (2)$$

Como resultado, se obtuvo un tamaño de muestra de **333** pymes.

Los parámetros de la fórmula se determinaron conforme a los criterios estadísticos convencionales para estudios poblacionales finitos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018): se utilizó un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$), estándar en las ciencias sociales y suficiente para garantizar la representatividad de los resultados sin exigir un tamaño de muestra excesivo para la población de estudio; un margen de error del 5% ($e = 0.05$), consistente con el margen máximo aceptado en investigaciones exploratorio-descriptivas como la presente (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018); y una probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 ($p = q = 0.5$), empleada por ser el valor que maximiza la varianza y, por tanto, el tamaño de muestra requerido, dado que no se contaba con estudios previos sobre la proporción real de pymes de Sombrerete con prácticas de RSE que permitieran estimar p con mayor precisión (Vizcaino Zúñiga et al., 2023).

Esta combinación de parámetros representa el escenario más conservador posible, asegurando que la muestra de 333 pymes sea suficiente incluso en el caso de máxima variabilidad poblacional. Para garantizar la representatividad por sector económico, se aplicó la distribución de la muestra mediante el cálculo de la afijación proporcional.

$$n_h = \left(\frac{N_h}{N} \right) \times n$$

Donde:

n_h : tamaño de la muestra para el sector (estrato) h .

N_h : número total de empresas en el sector h (según el DENUE).

N : población total de empresas en el estudio (2,457).

n : tamaño de la muestra total (333).

Para la determinación de la muestra por estrato (n_h), los valores decimales resultantes de la afijación proporcional se redondearon estadísticamente al entero más cercano. En este caso, la suma de los valores redondeados individualmente coincidió de manera exacta con el tamaño de muestra total calculado ($n = 333$), garantizando la consistencia estadística y la proporcionalidad en cada estrato sin requerir ajustes adicionales por residuos decimales. La distribución final se presenta en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de la muestra por sectores económicos

Sector	Total de empresas	Muestra
Agropecuuario, forestal	145	20
Minería	28	4
Industria manufacturera	312	42
Construcción	89	12
Electricidad, agua y gas	45	6
Comercio al por mayor	198	27
Comercio al por menor	956	130
Transporte y almacenamiento	67	9
Servicios de alojamiento y alimentación	201	27
Servicios profesionales, financieros y de negocios	156	21
Servicios educativos, de salud y sociales	98	13
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	34	5
Administración pública y defensa	111	15
Otros servicios	17	2
Total de entidades	2457	333

Fuente: Elaboración propia, con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2025)

2.3 Instrumentos de investigación

Se diseñaron dos instrumentos de recolección de información:

a) Encuesta estructurada. Compuesta por preguntas cerradas, aplicada a los propietarios de las pymes. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos por docentes pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), y su confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.81, considerado aceptable según el criterio de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes establecen 0.70 como valor mínimo.

El instrumento se analizó a partir de cuatro componentes:

1. Componente Económico
2. Componente Social
3. Componente Organizacional
4. Componente ODS

b) Una guía de entrevista semiestructurada.

Diseñada para profundizar en las percepciones, motivaciones y desafíos de los empresarios en torno a la RSE y los ODS, complementando los hallazgos cuantitativos.

2.4 Procedimiento de recolección de datos

La información cuantitativa se recopiló mediante una plataforma digital y de forma presencial, asegurando la cobertura en los diferentes sectores económicos. Las entrevistas cualitativas se realizaron de manera presencial con una submuestra intencional de empresarios, seleccionados por su representatividad sectorial y con disposición a participar.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestran los resultados obtenidos mediante las siguientes figuras, en donde se presenta una matriz de priorización donde el eje vertical (Y) representa el impacto o importancia estratégica del indicador y el eje horizontal (X) la viabilidad o facilidad de implementación.

Los datos de la encuesta fueron trasladados a estas representaciones gráficas calculando el promedio de las calificaciones otorgadas por los empresarios en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 equivale a una valoración muy baja o nula y 5 a una valoración muy alta o total, tanto para la importancia estratégica del indicador (eje Y) como para su viabilidad de implementación (eje X). Para ubicar cada indicador en la matriz de 0 a 100 que se muestra en las figuras, el promedio Likert obtenido se transformó mediante la fórmula: valor graficado = $[(\text{promedio Likert} - 1) / (5 - 1)] \times 100$. Bajo esta transformación, una calificación Likert de 1 corresponde al valor 0 en la gráfica, una calificación de 3 (punto medio de la escala) corresponde al valor 50, y una calificación de 5 corresponde al valor 100.

La línea divisoria entre los cuatro cuadrantes se ubica precisamente en el valor 50 de ambos ejes, es decir, en el punto donde el promedio Likert del indicador es igual a 3. De esta manera: el Cuadrante I (superior derecho) agrupa los indicadores con promedio Likert mayor a 3 tanto en importancia estratégica como en viabilidad; el Cuadrante II (superior izquierdo), los de alta importancia estratégica pero baja viabilidad (mayor a 3 en Y, menor a 3 en X); el Cuadrante III (inferior izquierdo), los de baja importancia y baja viabilidad (menor a 3 en ambos ejes); y el Cuadrante IV (inferior derecho), los de baja importancia estratégica percibida pero alta viabilidad (menor a 3 en Y, mayor a 3 en X). El punto "Promedio" que se muestra en cada figura no corresponde a un reactivo adicional de la encuesta, sino al promedio aritmético simple de las coordenadas (X, Y) de todos los indicadores individuales graficados en ese componente, y sintetiza la posición general del componente dentro de la matriz.

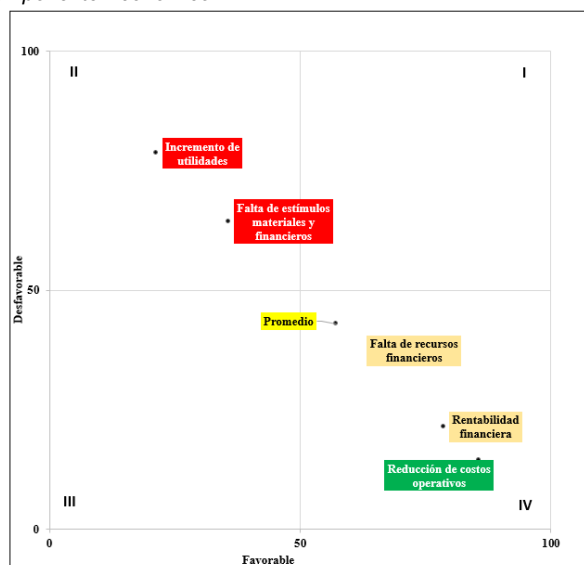
La elección de las dimensiones se basa inicialmente en la parte económica, considerando que la RSE propende a mejorar el

desempeño financiero y disminuye riesgos (Camilleri et al., 2023; Fernandes et al., 2024; Rosário & Figueiredo, 2024; Sharma & Singh, 2024). Se continúa con la parte social por la interacción de las pymes con los grupos de interés (Gorski & Dumitrașcu, 2023; Awa et al., 2024). Posteriormente, la organización debe admitir que la adopción de la RSE depende en gran medida de su estructura, valores y plena convicción del dueño de las pymes (Berniak-Woźny, 2023; Oldham, 2024; Handrito et al., 2021). Finalmente, la ODS, a través de la medición de sus prácticas en indicadores cuantificables hacia la Agenda 2030 (Bandari et al., 2022; Elder, 2025; Wiegant et al., 2024; Díaz-Chao et al., 2021), a través de este análisis se determina que la RSE no es un fenómeno aislado, sino que involucra diversos indicadores para dar cumplimiento al desarrollo sostenible. Empleando una matriz de priorización de tipo importancia-viabilidad, se analizaron los indicadores y se diseñaron estrategias según su importancia y facilidad de implementación.

3.1. Componente Económico

Inicialmente se presenta la dimensión económica (ver figura 1), mediante la cual se evalúa la aptitud de las pymes para armonizar su rendimiento financiero con la responsabilidad social. Los puntos ubicados en los cuadrantes muestran los desafíos y oportunidades que se deben gestionar para lograr una estabilidad económica acorde al compromiso social. Además, este diagnóstico se complementa con una serie de estrategias propuestas enfocadas a su respectiva implementación.

Figura 1
Componente Económico



En el Cuadrante II, se concentran los indicadores de alta importancia estratégica pero menor viabilidad inmediata, como se observa en la figura 1.

Aumento de utilidades: Es la capacidad de obtener ganancias de manera incremental, sin esperar recibir estímulos financieros, fiscales, inversión en capital, innovación tecnológica, línea de crédito.

Déficit de estímulos. La falta de incentivos puede prevenir en los sectores públicos y privados; es imprescindible generar proyectos innovadores e impulsar la mejora de la competitividad; esto puede reflejarse en un crecimiento limitado.

En el Cuadrante IV se observan tres indicadores: Falta de recursos financieros, rentabilidad financiera y reducción de costos operativos, de mayor viabilidad práctica pero menor urgencia estratégica percibida, detallados de la siguiente forma:

Ausencia de recursos. El no contar con la disponibilidad amplia de los recursos de la empresa para el financiamiento, la mejora de procesos y la expansión limita la transición hacia las pequeñas empresas más sostenibles y el contar con determinada certificación en materia ambiental.

Rentabilidad financiera. La capacidad que tienen las entidades económicas para invertir y obtener beneficio, se considera un indicador de resiliencia. Al contar con prácticas de RS, su meta no solo es obtener dinero, sino también asegurar que su eficiencia económica sea sólida para evitar riesgos de dilapidar el patrimonio en multas ambientales o en la destrucción de la reputación. Al ser un punto clave de inicio, necesita un enfoque estratégico.

Disminución de costos operativos. Considerados como el punto crucial de los más fuertes que influyen de forma directa en la factibilidad y competitividad de las pymes, como parte de la flexibilidad financiera adecuada que permita invertir en acciones e iniciativas socialmente responsables.

El puntaje promedio está situado en el Cuadrante IV, sutilmente por debajo del punto de corte de Y, en donde se tiene una tendencia preponderante de las empresas orientadas a las estrategias en materia económica a corto plazo, como lo son la reducción de costos operativos y el aumento de la rentabilidad. Sin embargo, la cercanía al límite del cuadrante se refleja en que los estímulos fiscales externos no son desatendidos, sino que conservan un peso estratégico significativo en la toma de decisiones de índole estratégica.

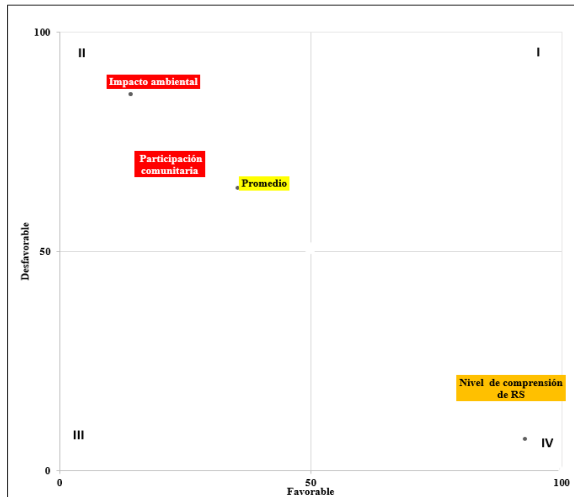
Las estrategias propuestas para los indicadores responden a la forma en que están ubicados de manera empírica. En el cuadrante II se tiene que las pymes necesitan recursos y para obtenerlos es necesario recurrir a financiamientos a través de subsidios y de personal que les brinde asesoramiento en materia de sostenibilidad, tecnología e innovación en sus procesos para obtener utilidades y poder destinarlas a la responsabilidad social. En relación con el cuadrante IV, para poder solventar la falta de recursos es necesario que las pymes generen alianzas con los diversos sectores económicos y personal capacitado en RSE.

En segundo término, se tienen los resultados obtenidos del componente social que permite medir el grado en que la pyme influye directamente en su entorno social y comunitario por medio de sus productos o servicios, mediante el análisis de diversos indicadores.

Este análisis es considerado crucial para identificar estrategias que potencien la responsabilidad social y que, al mismo tiempo, refuercen el compromiso de las empresas con el bienestar integral de su entorno.

3.2. Componente Social

Figura 2
Componente Social



Cuadrante II. En este cuadrante se presentan dos indicadores: impacto ambiental y participación comunitaria; su posición refleja que se deben incluir en la estrategia; sin embargo, no será posible llevarlos a cabo de manera inmediata.

Impacto ambiental. Al ser analizado desde el punto de vista ecológico, sus alcances son un aspecto crítico, esto se evidencia en acciones como la explotación indiscriminada de recursos naturales, contaminación de mantos acuíferos, afectando las condiciones de vida, dinámicas socioeconómicas y bienestar colectivo.

La puntuación promedio está situada en las coordenadas (35, 59), ubicándose en el cuadrante II. Esto demuestra que las pequeñas empresas perciben la relevancia de sus actividades, aunque exhiben limitaciones en sus operaciones y en la gestión que inhiben la conversión de actividades en prácticas consolidadas.

Cuadrante IV. Se logra identificar el único indicador correspondiente al grado de comprensión de la responsabilidad social empresarial, mostrando poca viabilidad en un plazo inmediato.

Nivel de comprensión de RS. Indica el grado de internalización de los conceptos y prácticas de RS en la gestión empresarial, siendo escaso o nulo, al no integrar de forma consciente y estructurada los principios de la RS en sus operaciones, a pesar de tener condiciones económicas favorables para hacerlo. En otras palabras, la RS no forma parte de su cultura organizacional ni de sus decisiones estratégicas, lo que representa una oportunidad crítica de intervención.

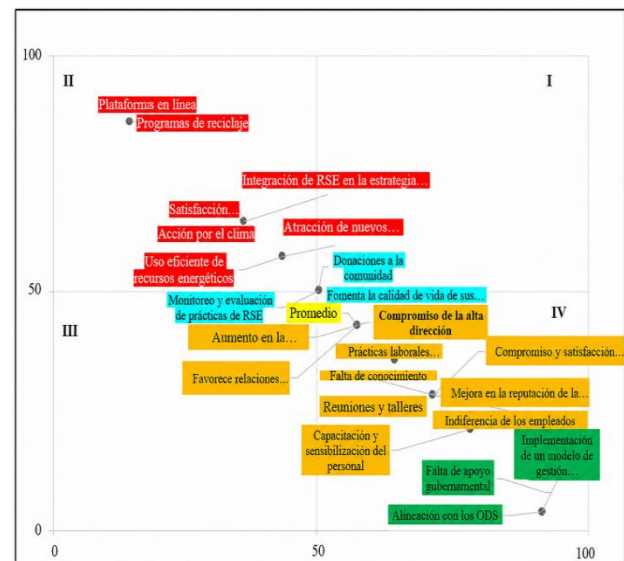
Derivado de lo anterior, se proponen estrategias de conformidad con el impacto ambiental y la participación comunitaria; se ubican en el Cuadrante II (alta importancia, baja viabilidad); en consecuencia, estas estrategias requieren inversión sostenida y de mediano plazo (campañas de educación ambiental, canales de comunicación con la comunidad) para reducir la brecha de viabilidad detectada. El nivel de comprensión de responsabilidad social empresarial se ubica en el Cuadrante IV (baja importancia

estratégica percibida, pero alta viabilidad); por ello, su estrategia se limita a mantener y fortalecer procesos ya instalados, sin requerir la movilización de recursos externos adicionales.

Continuando con el análisis, se tiene en tercer término el componente organizacional (ver imagen 3), que califica las prácticas organizacionales y estrategias que pudieran afectar el desempeño internacional, y concentra el mayor número de indicadores evaluados, lo que refleja la complejidad de la gestión interna de la RSE.

3. Componente Organizacional

Figura 3
Componente Organizacional



Cuadrante II. Se identifican indicadores tecnológicos y ambientales con alta importancia estratégica, pero con una baja viabilidad inmediata de implementación.

Plataformas en línea. La inclusión de estas plataformas en línea genera más beneficios que afectaciones, por ende, es importante implementar la infraestructura tecnológica, la resiliencia y una adecuada capacitación de los empleados.

Programas de reciclaje. Aunque el impacto es poco, derivado de los altos costos, ausencia de la cultura del reciclaje y ningún incentivo para trabajadores y grupos de interés.

Satisfacción de clientes. Es la evaluación del grado de aceptación de los productos o servicios principales para lograr la fidelización, la lealtad y el éxito empresarial a través de recomendaciones positivas.

Acción por el clima. Es el nivel de responsabilidad con el que las pequeñas y medianas empresas actúan en materia de sostenibilidad y disminución ambiental.

Atracción de nuevos clientes. Considerado como un reto con impacto limitado, añadir los valores de sostenibilidad en la estrategia de generación de valor enfocada en el fortalecimiento de la reputación corporativa responsable.

Integración de la Responsabilidad Social Empresarial. Con su inclusión en la gestión estratégica se pretende mejorar el nivel de satisfacción, la persuasión hacia nuevos clientes y una imagen positiva.

Uso eficiente de los recursos energéticos en las pequeñas y medianas empresas. Al analizar, se tiene que una acción específica se vincula al Objetivo de Desarrollo Sostenible 13; sin embargo, trasladarla a la práctica representa un reto en su implementación.

El punto central, situado en la intersección de ambos ejes, agrupa a los indicadores con un grado de importancia estratégica intermedio. La proximidad de estos al origen del sistema de coordenadas revela que las pymes de Sombrerete no los consideran ni como prioridades críticas ni como obstáculos inminentes; por el contrario, los identifican como prácticas parcialmente implementadas que demandan procesos de consolidación más que intervenciones estratégicas de gran envergadura.

Donaciones a la comunidad. La ubicación en la gráfica permite identificar que los apoyos a la comunidad son los más frecuentes en las pymes mediante aportes en especie a los sectores vulnerables responsables.

Calidad de vida de los empleados: A pesar de contar con programas asignados al bienestar del empleado, el impacto es bajo; no se tiene un enfoque personalizado ni una evaluación definida.

Monitoreo RSE. Registro incipiente de prácticas; falta utilizar la información como retroalimentación para integrar la estrategia organizacional y eficientizar el impacto.

Promedio. En este indicador la empresa exhibe una elevada ambición a través de discursos institucionales alineados con la RSE y los ODS, pero su ejecución operativa es débil y limitada

La estrategia existe en el papel, pero carece de mecanismos efectivos de implementación, seguimiento y evaluación, lo que deriva en una cultura de cumplimiento simbólico, de baja institucionalización y de escaso impacto tangible.

Cuadrante IV. En este cuadrante se indica que estos indicadores son viables para implementar, pero con una importancia estratégica percibida apenas moderada.

Compromiso de alta dirección. Es un elemento vital que incide en diversas dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Su ubicación intermedia señala que cuenta con un determinado nivel de conciencia y acción.

Relaciones humanistas. Valor cultural importante, pero subutilizado estratégicamente; pilar de RSE que fomenta un ambiente laboral positivo y sienta las bases para los ODS 3 y 8.

Prácticas laborales justas. Brecha entre la identificación estratégica y la implementación operativa; esa poca sistematización inhibe el cumplimiento efectivo del ODS 8.

Falta de conocimientos. Barrera estratégica clave que obstaculiza la implementación efectiva de RSE alineada con los ODS, frenando el progreso en sostenibilidad.

Mejorar la reputación de la empresa. No es considerada prioritaria y de alta dificultad; genera apatía o conformismo al percibirse como inversión sin recompensa a corto plazo y con obstáculos significativos para su logro.

Indiferencia de empleados. Desinterés que rompe la cultura organizacional e inhibe el progreso hacia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 en la inclusión, el bienestar y la equidad laboral.

Compromiso y satisfacción de empleados. Es vital que la empresa cumpla este elemento estratégico; sin embargo, muestra un rendimiento limitado en la práctica. Esta discrepancia es crítica entre lo que se pretende y la realidad, las políticas actuales son limitadas y frenan el cumplimiento del ODS 8 que necesita un adecuado entorno de bienestar y ejecución

Reuniones y talleres. La empresa considera estratégica y prioritaria la capacitación de la RSE; su implementación inadecuada frena el impacto real.

Reputación empresarial. La posición se encuentra en el cuadrante IV; demuestra que las prácticas de RSE no son constantes. Esta situación dificulta que las acciones en la sostenibilidad y los ODS sean reflejadas en legitimidad y ventajas competitivas.

Capacitación y sensibilización. Se tiene una importante discrepancia entre la estrategia de formación y la deficiente implementación en la práctica, se identifica como una parte fundamental de la RSE y reputación organizacional, las acciones efectuadas son poco eficientes, limitando la movilización de los empleados y limita el avance hacia el cumplimiento de los ODS.

Modelo de gestión estratégica. La localización en la gráfica indica que el objetivo es la sistematización a la par de un alto déficit en la operación; se identifica el compromiso de la RSE al necesitar un sistema integral.

Falta de apoyo gubernamental. La posición en el cuadrante IV permite visualizar la necesidad imperante de contar con políticas públicas, estímulos fiscales y normativas que permitan implementar con éxito la estrategia de RSE.

Alineación con ODS. Se presenta el horizonte estratégico de la RSE, situado en la posición del extremo inferior, lo que significa que, a pesar de reconocer la importancia de traducir un modelo de negocios con la Agenda 2030, aún se le presenta una carencia de capacidades, conocimiento y procesos.

Las estrategias propuestas para los indicadores del componente organizacional muestran el mismo patrón de correspondencia entre el hallazgo empírico y el tipo de estrategia. El grupo ubicado en el Cuadrante II (Plataformas en línea, Programas de reciclaje, Satisfacción de clientes, Acción por el clima, Uso eficiente de recursos energéticos, Atracción de nuevos clientes, Integración de RSE) presenta baja viabilidad inmediata debido a barreras tecnológicas, de infraestructura o de inversión inicial; sus estrategias, por ello, se centran en superar esas barreras específicas mediante capacitación tecnológica, certificaciones externas, auditorías de consumo y comunicar los resultados de las prácticas responsables de la empresa mediante campañas en redes sociales con el afán de atraer más clientes.

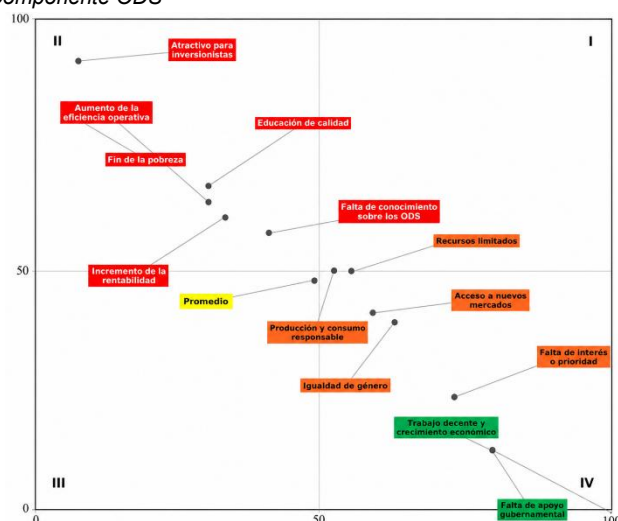
El resto de los indicadores, concentrados alrededor del promedio y hacia el Cuadrante IV (entre ellos Compromiso de alta

dirección, Prácticas laborales justas, Capacitación y sensibilización, y Reputación empresarial), presenta mayor viabilidad práctica; en consecuencia, sus estrategias se orientan a la formalización de procesos ya existentes, políticas internas, sistemas de monitoreo, KPIs antes que a la gestión de recursos externos, dado que la barrera identificada en estos casos no es la viabilidad, sino la falta de sistematización.

El presente análisis del componente ODS (ver figura 4) se realizó mediante diversos cuadrantes con el afán de identificar las áreas de oportunidad y, a partir de las mismas, diseñar estrategias que les permitan a los dueños de las pymes cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

4. Componente ODS

Figura 4
Componente ODS



Cuadrante II. Se tienen indicadores en donde se concentran los de mayor importancia estratégica y menor viabilidad inmediata

Atractivo para inversionistas. En esta ubicación se observa como un objetivo de mayor importancia para las pymes, que consideran la RSE y los ODS un pilar clave para atraer inversión.

Aumento de la eficiencia operativa. Se observa la motivación pragmática para la empresa, siendo de gran importancia y alcanzable. La ubicación vertical indica que la RSE se percibe como una estrategia integral y eficiente para los procesos y para optimizar el rendimiento. En relación con su posición a la izquierda, significa la confianza en el potencial que se tiene para su implementación.

Incremento de la rentabilidad. Significa que es un objetivo potencial y factible: siendo estratégicamente importante, sin ser crítico, se concibe como de posible ejecución.

Falta de conocimiento sobre los ODS. La empresa es consciente de no conocer los ODS, lo que dificulta su avance en RSE; sin embargo, señala que es viable superarlo a través de capacitaciones.

Fin de la pobreza. Este indicador se encuentra estrechamente relacionado con el primer objetivo de desarrollo sostenible, que pretende acabar con la pobreza en sus diversas situaciones, determinando su alcance en las iniciativas de las organizaciones, fomentando la disminución de las dificultades de índole económica y el impulso de la inclusión social.

Educación de calidad. Considera las contribuciones o programas educativos que pueden mejorar el nivel y el acceso a la educación en la comunidad.

El punto promedio se calcula en una posición aproximada de (49, 48), ubicado en el cuadrante III, las pymes de Sombrerete perciben la alineación con los ODS como una prioridad intermedia: la reconocen como relevante, pero aún no logran traducirla de forma consistente en acciones viables a corto plazo

Las pymes presentan brechas entre la estrategia y la implementación; desconocen el tema de los ODS y la RSE, al no tener una cultura de sostenibilidad para convertir lo poco que conocen en prácticas concretas, lo que se refleja en un retraso estratégico significativo por la inadecuada planificación y la nula ejecución.

Cuadrante IV. Se concentran los indicadores de mayor viabilidad, pero de menor prioridad estratégica percibida.

Recursos limitados. Su posición indica que las pequeñas empresas lo consideran un reto persistente de impacto medio. No se observa como una barrera principal para su RSE, sino como un factor que requiere ser manejado.

Acceso a nuevos mercados. Las pymes minimizan la inclusión en nuevos mercados, lo cual es una ventaja estratégica; la consideran un objetivo de baja prioridad y alta viabilidad.

Falta de apoyo gubernamental. Esta se observa como un obstáculo significativo para operar, sin ser considerada un factor motivador prioritario para la acción. Esto se traduce en que las pymes no están a expensas de los incentivos públicos para promover su estrategia de RSE, debido a que la motivación se obtiene de otros factores.

Falta de interés o prioridad. Se evidencia una contradicción crítica. A pesar de que los propietarios de las pymes conocen su nulo interés, es una barrera más alta, no contemplan superar ese desinterés hacia un objetivo prioritario

Producción y consumo responsables. Está relacionado con el ODS 12 de la Agenda 2030, que busca garantizar patrones de consumo y producción sostenibles. En el contexto de la gráfica del componente ODS, en el límite entre los cuadrantes I y IV, este elemento refleja prácticas empresariales que equilibran el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental y social, como la adopción de certificaciones ecológicas.

Igualdad de género. Se encuentra vinculada al ODS 5, que implica garantizar los mismos derechos, oportunidades y responsabilidades para hombres y mujeres en todos los ámbitos.

Trabajo decente y crecimiento económico. La promoción del trabajo decente para alcanzar un crecimiento económico es una de las piedras angulares del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, incluido en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Estrategias derivadas de los hallazgos. El componente ODS reproduce el mismo criterio de vinculación aplicado a los tres componentes anteriores.

Los indicadores del Cuadrante II (Atractivo para inversionistas, Aumento de la eficiencia operativa, Incremento de la rentabilidad, Falta de conocimiento sobre los ODS, Fin de la pobreza y Educación de calidad) presentan alta importancia estratégica y baja viabilidad inmediata; sus estrategias, en consecuencia, requieren procesos de capacitación de mediano plazo, sistemas de evaluación, alianzas con el sector educativo y gubernamental antes de traducirse en resultados medibles.

Los indicadores del Cuadrante IV (Recursos limitados, Acceso a nuevos mercados, Mejorar la reputación de la empresa, Falta de interés o prioridad, Falta de apoyo gubernamental, Producción y consumo responsable, Igualdad de género y Trabajo decente y crecimiento económico) presentan mayor viabilidad práctica; sus estrategias se concentran, por ello, en acciones de bajo costo y alto impacto que las pymes pueden ejecutar con los recursos internos ya disponibles, sin depender de incentivos externos que el propio hallazgo empírico indica que no están utilizando como motivador prioritario.

Es importante mencionar que en los componentes analizados, ningún indicador se situó en los cuadrantes I y III; la mitad de los puntos promedio se ubicó en el cuadrante IV (componentes económicos y organizacionales), el resto en el cuadrante II (componente social) y el cuadrante III (componente ODS), lo que se traduce en una tensión frecuente entre la importancia de incluirla en la estrategia y la viabilidad.

Con lo anterior, se pretende que en próximas investigaciones se diseñe un modelo de gestión estratégica que coadyuve a que las pequeñas empresas logren cumplir con los ODS y la RSE de manera conjunta.

IV. CONCLUSIONES

Las pymes para cumplir tanto los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) requieren el diseño de una misma estrategia en dos dimensiones. En el componente económico, se le otorga importancia al ciclo de mejora continua operativa, al acceso a financiamiento sostenible mediante líneas de crédito preferenciales, bonos verdes y subsidios condicionados a un impacto demostrable, además de la construcción de alianzas entre el sector público y privado para avanzar en la búsqueda de modelos de negocio más rentables.

En relación al componente social este se centra en la vinculación participativa con la comunidad, la creación de fuentes de empleo, la capacitación continua en la RSE, impulsando la comunión entre empresa-sociedad mediante indicadores que deberán estar alineados a los ODS para monitorear los avances en su implementación.

En la parte organizacional, se propone consolidar talento comprometido, establecer un modelo de gestión estratégico con responsabilidades definidas y desarrollar una comunicación transparente que traduzca las prácticas sostenibles en valor reputacional.

Finalmente, la estrategia transversal de ODS busca superar barreras de conocimiento mediante alfabetización en sostenibilidad, demostrar el retorno económico de las acciones responsables y fomentar la resiliencia colaborativa (ODS 17), permitiendo que las pymes transformen desafíos en oportunidades de crecimiento inclusivo y perdurable.

V. AGRADECIMIENTOS

El equipo de docentes que realizó este estudio agradece al Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, por las facilidades otorgadas en los aspectos técnicos, financieros y logísticos requeridos para su culminación. Además de agradecer a los propietarios de las pymes sombreretenses el tiempo dedicado a brindarnos información. Finalmente, agradecemos la colaboración de los docentes investigadores de la Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez.

VI. REFERENCIAS

- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory, and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Bandari, R., Moallemi, E. A., Lester, R. E., Downie, D., & Bryan, B. A. (2022). Prioritising Sustainable Development Goals, characterising interactions, and identifying solutions for local sustainability. *Environmental Science & Policy*, 127, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.10.013>
- Berniak-Woźny, J. (2023). Business case for corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(2), 1660. <https://doi.org/10.3390/su15021660>
- Camilleri, M., Troise, C., Strazzullo, S. & Bresciani, S. (2023). *Creación de valor compartido mediante enfoques de innovación abierta: Oportunidades y desafíos para la sostenibilidad corporativa*. *Business Strategy and the Environment*, 32 (7), 4485-4502. <https://doi.org/10.1002/bse.3377>
- Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 294-312. <https://doi.org/10.1111/rdm.12498>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6.ª ed.). Sage Publications.
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2021). Sostenibilidad y PYMES: Análisis de la contribución de las pequeñas y medianas empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Fundación COTEC*.
- D'Souza, C., Sullivan-Mort, G., Nguyen, Q., Nanere, M., & Maritz, A. (2024). CSR investments and innovation – Aligning and creating shared value. *Journal of Cleaner Production*, 481, 144189. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144189>

- Elder, M. (2025). Integration versus prioritization in the Sustainable Development Goals: An argument to prioritize environmental Sustainability and a just transition. *Sustainable Development*, 33(1), 465–477. <https://doi.org/10.1002/sd.3130>
- Fernandes, F. D. S., Sermpinis, G., Stasinakis, C., & Zhao, Y. (2024). Corporate social responsibility and firm survival: Evidence from Chinese listed firms. *British Journal of Management*, 35(2), 1014–1039. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12750>
- González Meyer, R., & Micheletti, S. (2021). El desarrollo local endógeno en tiempos de globalización: aproximaciones teóricas y desafíos prácticos. *Revista CUHSO*, 31(2), 354–381. <https://doi.org/10.7770/cuhso-v31n2-art2209>
- Gorski, A.-T., & Dumitrașcu, D. D. (2023). Stakeholder ecosystems and corporate sustainability: A nexus for value creation in the age of sustainability. *Studies in Business and Economics*, 18(2), 158–177. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0030>
- Guzmán Sanabria, L., & Saldarriaga, J. G. (2024). Relevo generacional y gestión del conocimiento en empresas de artesanía de la provincia de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá (Colombia). *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), 1-24. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13803>
- Handrito, R. P., Stephan, U., & Unger, J. (2021). Being pro-environmentally oriented SMEs: Understanding the entrepreneur's explicit and implicit power motives. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2241–2256. <https://doi.org/10.1002/bse.2741>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Censo Económico 2024: Resultados preliminares*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Mapa interactivo*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Kammer-Kerwick, M., Takasaki, K., Kellison, J. B., & Sternberg, J. (2022). Asset-Based, Sustainable Local Economic Development: Using community participation to improve quality of life across rural, small-town, and urban communities. *Applied Research in Quality of Life*, 17(5), 3023–3047. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10051-1>
- Martínez-Hernández, J. J., Sánchez-Medina, P. S., & Díaz-Pichardo, R. (2024). Los impactos de las presiones institucionales sobre el desempeño ambiental: el papel mediador de la regulación ambiental voluntaria en México. *Gestión y Política Pública*, 33(2), 1-37. <https://doi.org/10.60583/gvpp.v33i2.8268>
- Pérez, A., García, M., & López, R. (2023). Informal CSR practices in Mexican SMEs: A qualitative study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(4), 678-695. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2022-0189>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. https://www.oecd.org/es/publications/indice-de-politicas-para-pymes-america-latina-y-el-caribe-2024_807e9eaf-es.html
- Okpara, J. O., & Mboga, J. (2024). CSR in SMEs in Sub-Saharan Africa: Motivations, Perceptions, Practices, and Barriers to Implementation. In: Nwagbara, U., Idowu, S.O., Alhassan, Y. (eds) *Corporate Social Responsibility Disclosure in Developing and Emerging Economies. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61976-2_11
- Oldham, S. (2024). Embedding owner-manager values in the small and medium-sized enterprise context: A Lockean conceptualization. *Journal of Business Ethics*, 194, 561–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05620-3>
- Rodríguez-Aldana, M. L., Cortez-Angulo, L. A., & Rodríguez-Marín, M. (2025). Exploring CSR in Mexican SMEs: practices and perceptions. *European Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2025-0018>
- Rosário, A. T., & Figueiredo, J. (2024). Sustainable entrepreneurship and corporate social responsibility: Analysing the state of research. *Sustainable Environment*, 10(1), Artículo 2324572. <https://doi.org/10.1080/27658511.2024.2324572>
- Sánchez-Limón, M. L. (2025). La gestión estratégica del sector artesanal: un enfoque integral desde las ciencias administrativas para el desarrollo sostenible y la preservación cultural. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 21(2), 14-32. <https://doi.org/10.46443/catyp.v21i2.475>
- Saveanu, T., Badulescu, D., Saveanu, S., Abrudan, M., & Badulescu, A. (2021). The role of owner-managers in shaping CSR activity of Romanian SMEs. *Sustainability*, 13(20), 11546. <https://doi.org/10.3390/su132011546>
- Sharma, D., & Singh, A. (2024). Corporate social responsibility and financial performance: Does CSR strategic integration matter? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2392182. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392182>
- Souza, L. C. G., Guimarães, L. P., & Drumond, M. A. (2024). Sustainability Assessment of Micro, Small, and Medium Enterprises: A Systematic Review and Hybrid Architecture for Credible, Salient, and Legitimate Knowledge Governance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/csr.70721>
- Stübner, A., & Jarchow, S. (2023). Family Obliges: The Link Between CSR and Succession Intention in Small and Medium Family Firms. *Journal of Business Economics*, 93, 389–431. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01113-9>
- Wiegant, D., Dewulf, A., & Van Zeben, J. (2024). Alignment mechanisms to effectively govern the Sustainable Development Goals. *World Development*, 182, 106721. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106721>
- Xuetong, W., Hussain, M., Rasool, S. F., & Mohelska, H. (2024). Impact of corporate social responsibility on sustainable competitive advantages: The mediating role of corporate reputation. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(34), 46207–46220. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28192-7>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

No.	Rol	Descripción
1	Conceptualización	Jessica Ivón Cuevas Zapata
2	Curación de datos	René Fernando Lara Cervantes y José Ignacio Castro Guijarro
3	Análisis formal	René Fernando Lara Cervantes
4	Obtención de fondos	Jessica Ivón Cuevas Zapata y Marco Iván Ceceñas Jacquez
5	Investigación	Jessica Ivón Cuevas Zapata y Mónica Josefina Rodríguez Hernández
6	Metodología	Jessica Ivón Cuevas Zapata y José Ignacio Castro Guijarro
7	Administración del proyecto	Mónica Josefina Rodríguez Hernández
8	Recursos	Marco Iván Ceceñas Jacquez
9	Software	José Ignacio Castro Guijarro
10	Supervisión	José Ignacio Castro Guijarro
11	Validación	René Fernando Lara Cervantes
12	Visualización	Mónica Josefina Rodríguez Hernández y Jessica Ivón Cuevas Zapata
13	Redacción - borrador original	Jessica Ivón Cuevas Zapata y Mónica Josefina Rodríguez Hernández
14	Redacción - revisión y edición	Jessica Ivón Cuevas Zapata, René Fernando Lara Cervantes y José Ignacio Castro Guijarro