



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LAS PYMES EN MATAMOROS, TAMAULIPAS: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

**CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE
COMPETITIVENESS OF SMES FROM A SUSTAINABILITY
PERSPECTIVE IN MATAMOROS**

Maria Cristina Loredó Lara
Tecnológico Nacional de México

Ileana Guzman Prince
Tecnológico Nacional de México

Daniel Gonzalo Galvan Rodriguez
Tecnológico Nacional de México

Miguel Ángel Medina Álvarez
Tecnológico Nacional de México

Competitividad sostenible de las pymes en Matamoros, Tamaulipas: desafíos y oportunidades desde la Economía Social y Solidaria

Maria Cristina Loredó Lara¹

maria.ll@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0001-4997-0986>

Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico de Matamoros
Mexico

Ileana Guzman Prince

ileana.gp@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5893-6627>

Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico de Matamoros
Mexico

Daniel Gonzalo Galvan Rodriguez

daniel.gr@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5991-1840>

Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico de Matamoros
Mexico

Miguel Ángel Medina Álvarez

miguel.ga@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4526-5032>

Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico de Matamoros
Mexico

RESUMEN

El presente estudio analiza el nivel de competitividad sostenible de las pymes en Matamoros, Tamaulipas así como los desafíos y oportunidades desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria (ESS). A través de un enfoque cuantitativo y descriptivo, se aplicó una encuesta a una muestra representativa de 385 MiPymes comerciales, con el objetivo de evaluar su desempeño en las dimensiones económica, ambiental y social. Los resultados muestran que las pymes presentan avances moderados en sostenibilidad económica, aunque aún enfrentan limitaciones relacionadas con la planificación financiera y la capacidad de inversión. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, se identificó una adopción limitada de prácticas ecológicas formales, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias que promuevan la responsabilidad ambiental empresarial. Por otro lado, la dimensión social evidencia mayor desarrollo, destacando prácticas comunitarias, vínculos locales y una orientación hacia relaciones laborales estables. El estudio contribuye a la comprensión de la realidad empresarial local y ofrece elementos para el diseño de estrategias que fortalezcan la competitividad y la sostenibilidad de las pymes en Matamoros.

Palabras clave: Sostenibilidad; Pymes; competitividad.

¹ Autor principal.

Correspondencia: maria.ll@matamoros.tecnm.mx

Challenges and opportunities for the competitiveness of SMEs from a sustainability perspective in Matamoros

ABSTRACT

This study analyzes the level of sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the municipality of Matamoros, Tamaulipas, from the perspective of the Social and Solidarity Economy (SSE). Through a quantitative and descriptive approach, a survey was applied to a representative sample of 385 commercial micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) with the aim of assessing their performance in the economic, environmental, and social dimensions. The results show that SMEs demonstrate moderate progress in economic sustainability, although they still face limitations related to financial planning and investment capacity. Regarding environmental sustainability, a limited adoption of formal ecological practices was identified, suggesting the need to strengthen strategies that promote corporate environmental responsibility. Conversely, the social dimension shows greater development, highlighting community-oriented practices, local linkages, and a focus on stable labor relations. The analysis from the SSE approach reveals that although there are emerging efforts toward more solidary and responsible productive models, significant challenges remain that require institutional support, training, and alignment with public policies to advance toward comprehensive sustainability. This study contributes to the understanding of the local business context and provides elements for designing strategies that strengthen the competitiveness and sustainability of SMEs in Matamoros.

Keywords: Sustainability, Small and medium-sized enterprises (SMEs), Competitiveness

Artículo recibido 20 mayo 2026

Aceptado para publicación: 20 junio 2026



INTRODUCCIÓN

La competitividad y la sostenibilidad se han convertido en ejes estratégicos para la permanencia y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), especialmente en contextos locales que enfrentan dinámicas económicas cambiantes y presiones sociales y ambientales crecientes. En ciudades fronterizas como Matamoros, Tamaulipas, las pymes desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo, el fortalecimiento del tejido productivo y el desarrollo comunitario, por lo que comprender sus desafíos y oportunidades resulta clave para impulsar un modelo de crecimiento más equilibrado y resiliente.

En este sentido, el presente artículo aborda los desafíos y oportunidades para la competitividad de las pymes desde la sostenibilidad en Matamoros, analizando su desempeño a partir de las dimensiones económica, ambiental y social, bajo el enfoque de la Economía Social y Solidaria (ESS). Este enfoque permite observar no solo la eficiencia productiva, sino también el impacto social y el compromiso con el entorno, aspectos cada vez más relevantes en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

A través de un estudio cuantitativo y descriptivo aplicado a MiPymes comerciales del municipio, se busca aportar evidencia empírica sobre el nivel de sostenibilidad empresarial existente y su relación con la competitividad local. Los hallazgos permiten identificar áreas de avance y rezago, así como generar insumos útiles para el diseño de estrategias que fortalezcan la gestión empresarial, promuevan prácticas responsables y contribuyan al desarrollo sostenible de Matamoros.

Investigaciones sobre competitividad y responsabilidad social empresarial (RSE)

En el norte del país se han realizado estudios que vinculan la competitividad de las pymes con prácticas de responsabilidad social empresarial. Los resultados señalan que, aunque muchas empresas aplican acciones responsables de manera informal, estas no suelen integrarse en estrategias empresariales estructuradas, lo que limita su impacto en la competitividad a largo plazo.

Aportes desde la Economía Social y Solidaria (ESS)

Algunos trabajos académicos en universidades del noreste de México han abordado a las pymes desde la perspectiva de la ESS, resaltando su papel en el desarrollo local, la cohesión social y la economía regional. Estos estudios destacan que las pymes fronterizas tienden a fortalecer redes comunitarias y vínculos locales, lo cual representa una oportunidad para impulsar modelos de sostenibilidad más

integrales.

Importancia de las pymes en la economía y el desarrollo local

Las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes) son consideradas actores fundamentales del desarrollo económico y social. Según OCDE (2019), las pymes representan una proporción significativa del empleo y del valor agregado en las economías locales, especialmente en regiones con alta dependencia del comercio y los servicios. En el ámbito latinoamericano, CEPAL (2018) destaca que las pymes contribuyen al desarrollo territorial al generar empleo, fomentar el emprendimiento y fortalecer la cohesión social.

Competitividad empresarial en las pymes

La competitividad ha sido ampliamente estudiada desde distintas perspectivas. Porter (1990) define la competitividad como la capacidad de las empresas para crear ventajas que les permitan sostenerse en mercados cada vez más exigentes. En el caso de las pymes, Miles y Snow (2003) señalan que su competitividad depende en gran medida de su capacidad de adaptación, innovación y gestión eficiente de recursos limitados.

Asimismo, Rubio y Aragón (2008) sostienen que factores internos como la planeación estratégica, la gestión del talento humano y la innovación influyen directamente en la competitividad de las pymes, más allá de las condiciones del entorno.

Sostenibilidad y enfoque del triple resultado

El concepto de sostenibilidad empresarial se fundamenta en el enfoque del triple bottom line, propuesto por Elkington (1997), el cual integra las dimensiones económica, ambiental y social. Desde esta perspectiva, una empresa sostenible no solo busca beneficios económicos, sino también minimizar su impacto ambiental y contribuir al bienestar social.

De acuerdo con Hart y Milstein (2003), la sostenibilidad puede convertirse en una fuente de valor y ventaja competitiva cuando se integra de manera estratégica en la gestión empresarial.

Sostenibilidad y competitividad en las pymes

Diversos autores coinciden en que la sostenibilidad y la competitividad no son conceptos opuestos, sino complementarios. Schaltegger y Wagner (2011) argumentan que las empresas que incorporan prácticas sostenibles pueden mejorar su desempeño económico, fortalecer su reputación y acceder a nuevos

mercados.

En el caso de las pymes, Revell, Stokes y Chen (2010) señalan que, aunque enfrentan limitaciones financieras y de conocimiento, la adopción gradual de prácticas sostenibles puede generar eficiencias operativas y ventajas competitivas a largo plazo.

Sostenibilidad económica en las pymes

La sostenibilidad económica se relaciona con la capacidad de la empresa para mantener su viabilidad financiera en el tiempo. García-Pérez de Lema y Duréndez (2007) destacan que muchas pymes carecen de una adecuada planeación financiera, lo que limita su competitividad. Sin embargo, una gestión financiera eficiente y orientada a la sostenibilidad puede mejorar su estabilidad y crecimiento.

Dimensión ambiental y retos para las pymes

Desde el enfoque ambiental, Porter y van der Linde (1995) plantean que la adopción de prácticas ambientales puede generar innovación y mejorar la competitividad empresarial. No obstante, estudios como los de Jenkins (2006) indican que las pymes suelen implementar acciones ambientales de forma informal, debido a la falta de recursos y apoyo institucional, especialmente en contextos locales y fronterizos.

Dimensión social y Economía Social y Solidaria

La dimensión social de la sostenibilidad cobra especial relevancia en las pymes por su cercanía con la comunidad. Chaves y Monzón (2012), desde la Economía Social y Solidaria (ESS), destacan que las pymes fortalecen el desarrollo local mediante relaciones laborales estables, prácticas solidarias y vínculos comunitarios. Estas características pueden convertirse en un elemento diferenciador de competitividad sostenible.

Desafíos y oportunidades en el contexto de Matamoros, Tamaulipas

En contextos como el de Matamoros, caracterizado por su ubicación fronteriza y alta competencia, las pymes enfrentan desafíos relacionados con el acceso al financiamiento, la formalización de procesos y la adopción de prácticas sostenibles. Sin embargo, como señalan Vargas-Hernández y Bautista (2016), la sostenibilidad representa una oportunidad estratégica para fortalecer la competitividad, mejorar la resiliencia empresarial por lo que el objetivo principal de esta investigación es analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de Matamoros, Tamaulipas, para fortalecer su competitividad a partir de la integración de prácticas de sostenibilidad económica,



social y ambiental, bajo el enfoque de la Economía Social y Solidaria, con el fin de contribuir al desarrollo local y a la permanencia empresarial en el largo plazo .

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo bajo un tipo de estudio (transversal) durante el año 2024 con enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, con el propósito de analizar el estado actual de la competitividad y la sostenibilidad en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del municipio de Heroica Matamoros, Tamaulipas. Para ello, se empleó la técnica de la encuesta como principal herramienta de recolección de datos, complementada con investigación documental, que permitió contextualizar teóricamente los conceptos y antecedentes relacionados con la competitividad empresarial.

La población objetivo del estudio estuvo conformada por las pymes registradas en Matamoros, Tamaulipas, identificándose un total de 1537 unidades económicas, según datos del INEGI (INEGI, 2024). A partir de esta población, se determinó una muestra representativa de 385 empresas MiPymes del sector comercial, seleccionadas mediante un muestreo probabilístico, garantizando así la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos.

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado dividido en dos secciones. La primera parte estuvo orientada a obtener información general de la empresa, incluyendo datos de identificación, antigüedad, sector y características operativas. La segunda sección se enfocó en recabar información relacionada con el tamaño de la empresa, así como en medir dos constructos principales: la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

El cuestionario se construyó a partir de dos referentes metodológicos. En primer lugar, se tomó como base la traducción al español (2014) de la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyos lineamientos permitieron estructurar 30 ítems relacionados con la sostenibilidad empresarial en tres dimensiones: económica, ambiental y social tipo de escala (Likert 1–5). En segundo lugar, se integraron 45 ítems tipo de escala (Likert 1–5) destinados a evaluar la competitividad empresarial, fundamentados en el instrumento desarrollado por Saavedra (2014) y adaptado para esta investigación. Esta segunda parte del cuestionario se estructuró conforme al Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual, según Martínez (2006), contempla siete dimensiones

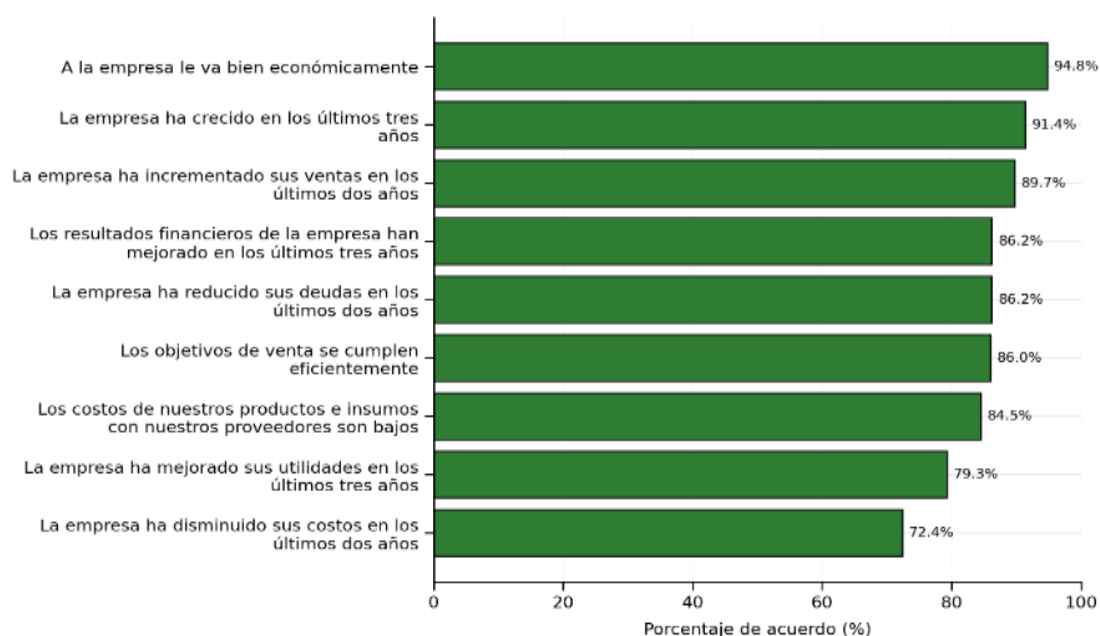
fundamentales para el análisis del desempeño empresarial: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos y sistemas de información. Dichas dimensiones fueron empleadas para evaluar de manera integral los factores internos que inciden en la competitividad de las empresas participantes.

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos se realizó por medio del software google Forms para describir las características observadas y a identificar patrones que permitieran comprender los desafíos y oportunidades presentes en el contexto empresarial de Matamoros.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Nivel de sostenibilidad por dimensión económica.

Dimensión económica - % de acuerdo por tema (ordenado)

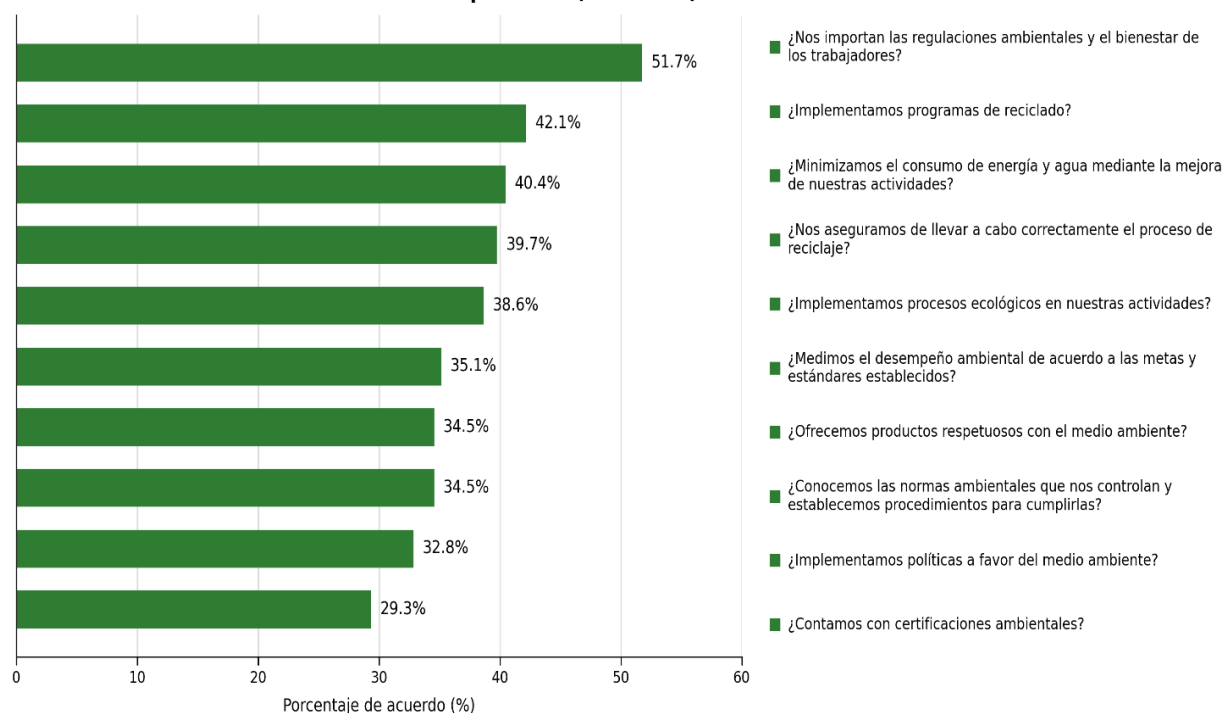


Fuente: Elaboración propia.

Dimensión económica: Los resultados indican que la mayoría de las pymes encuestadas presentan estabilidad financiera básica, aunque con márgenes limitados para invertir en innovación o ampliar su capacidad operativa. Una proporción considerable de empresas reporta prácticas de control financiero y planificación, pero todavía existe una dependencia notable de ingresos de corto plazo, lo que dificulta la consolidación de estrategias sostenibles.

Asimismo, se observó que la adopción de modelos económicos inspirados en la ESS —como la reinversión local, el fortalecimiento comunitario o la colaboración entre empresas— aún es incipiente, pero muestra señales de crecimiento en algunos sectores comerciales.

Tabla 2. Nivel de sostenibilidad por dimensión ambiental.
Dimensión ambiental - % de acuerdo por tema (ordenado)

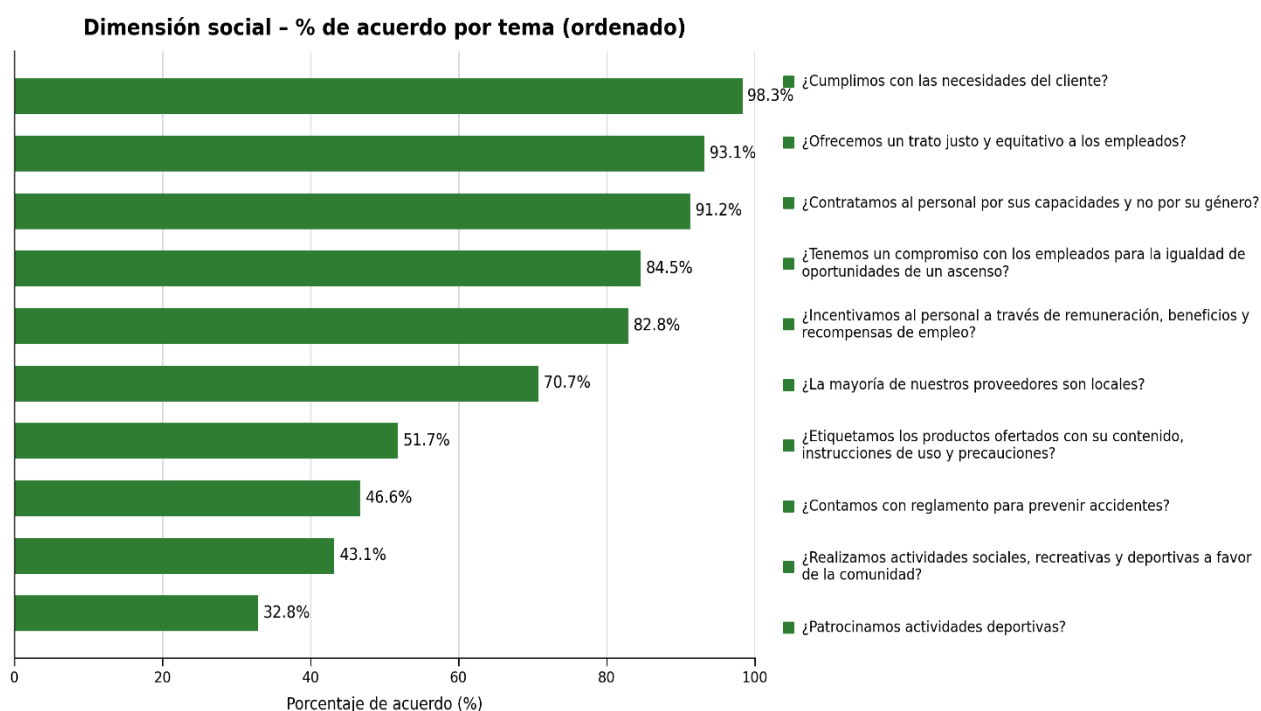


Fuente: Elaboración propia.

Dimensión ambiental: Los resultados muestran que un porcentaje reducido de pymes implementa prácticas ambientales formales, como manejo de residuos, ahorro energético o uso eficiente del agua. Aunque la mayoría de las empresas reconoce la importancia de la sostenibilidad ambiental, las acciones suelen ser reactivas y no parte de una política interna estructurada.

Las empresas con mayor antigüedad y recursos financieros son las que presentan avances más notorios en acciones ecológicas, lo que evidencia una brecha significativa entre pequeños negocios emergentes y pymes consolidadas.

Tabla 3. Nivel de sostenibilidad por dimensión social.



Fuente: Elaboración propia.

Dimensión social: En el ámbito social, se identificó una mayor presencia de prácticas alineadas con la ESS, como la inclusión laboral, la cercanía con la comunidad y el apoyo a proveedores locales. Se destaca que las pymes de Matamoros valoran las relaciones laborales estables, aunque persisten retos en temas de capacitación, seguridad laboral y formalización del empleo.

Además, algunas pymes han desarrollado estrategias de participación comunitaria, lo que refuerza su papel como agentes de cohesión social.

- **Económica: 55%**
- **Ambiental: 30%**
- **Social: 72%**

Tabla 1A. Dimensiones evaluadas de sostenibilidad en las MiPymes de Matamoros

Dimensión	Nivel de avance	Interpretación
Económica	Moderado	Se observan avances, pero persisten limitaciones financieras y administrativas.
Ambiental	Bajo	La adopción de prácticas ambientales es limitada y poco institucionalizada.
Social	Alto	Las MiPymes muestran fuerte vínculo comunitario y relaciones laborales estables.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que las pymes de Matamoros presentan niveles variables de sostenibilidad, con avances más significativos en la dimensión social que en las dimensiones económica y ambiental. Desde el enfoque de la Economía Social y Solidaria, este patrón resulta coherente con la tradición comunitaria y la fuerte presencia de redes informales de apoyo en la región, lo que facilita prácticas de cooperación y arraigo territorial. Sin embargo, la transición hacia modelos realmente sostenibles se ve limitada por factores estructurales como: recursos financieros insuficientes, falta de capacitación en gestión sostenible, baja adopción tecnológica y escasa vinculación entre empresas y organismos de fomento económico.

La ESS plantea principios como la solidaridad, la cooperación y la participación democrática; sin embargo, estos valores no siempre se traducen en procesos organizativos formales dentro de las pymes. Los resultados sugieren que las empresas tienden a incorporar prácticas sociales informales, pero aún no integran estrategias sostenibles de manera integral.

Asimismo, la baja adopción de prácticas ambientales refleja una oportunidad importante para las instituciones locales, cámaras empresariales y universidades, que podrían promover programas de acompañamiento para facilitar la transición hacia modelos productivos más responsables.

En conjunto, la evidencia señala que, aunque las pymes de Matamoros avanzan en algunos elementos de sostenibilidad, aún requieren fortalecimiento institucional, capacitación y articulación con políticas públicas para consolidar un enfoque de Economía Social y Solidaria aplicado a la realidad empresarial local.

Tabla 3. Principales desafíos identificados

Área	Desafíos	Necesidades
Económica	Falta de planificación y limitada inversión	Capacitación, acceso a financiamiento
Ambiental	Pocas prácticas ecológicas	Programas de sensibilización, incentivos verdes
Social	Participación informal en redes solidarias	Formalización de alianzas y apoyo institucional

CONCLUSIONES

El análisis de la sostenibilidad de las pymes en Matamoros, desde el enfoque de la Economía Social y Solidaria (ESS), demuestra que estas empresas constituyen un actor estratégico para el desarrollo regional, pero aún enfrentan importantes desafíos para transitar hacia modelos productivos plenamente sostenibles. Los resultados revelan que, si bien existe una base de estabilidad económica, esta se ve limitada por la insuficiencia de recursos financieros, la falta de planeación estratégica a largo plazo y la escasa capacidad de inversión, elementos que restringen la competitividad y la innovación empresarial. En la dimensión ambiental, la adopción de prácticas ecológicas continúa siendo reducida y predominantemente reactiva, lo que pone de manifiesto la necesidad de impulsar políticas internas más sólidas, así como programas de acompañamiento institucional que faciliten la implementación de iniciativas ambientales accesibles para las pymes. Por el contrario, la dimensión social se posiciona como la fortaleza más evidente del tejido empresarial local, destacando la presencia de vínculos comunitarios, relaciones laborales estables y prácticas alineadas con los valores de la ESS, aunque

persisten áreas de mejora relacionadas con la capacitación, la seguridad laboral y la formalización del empleo.

De manera integradora, el estudio confirma que las pymes de Matamoros muestran esfuerzos iniciales hacia la sostenibilidad, pero estos avances no son suficientes para consolidar un modelo empresarial integralmente sostenible. Para lograrlo, se requiere un entorno institucional más robusto, mecanismos de capacitación continua, mayor vinculación con organismos de apoyo económico y una política pública que impulse la articulación entre empresas, academia y gobierno.

En síntesis, las pymes de Matamoros poseen el potencial para convertirse en agentes transformadores dentro de un modelo de Economía Social y Solidaria; no obstante, alcanzar este propósito demanda una estrategia coordinada que fortalezca sus capacidades, reduzca las brechas existentes y permita avanzar hacia un desarrollo económico más competitivo, equitativo y sustentable para la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2006). Mapa de competitividad empresarial. BID.
- CEPAL. (2018). La miopía de la igualdad: Brechas estructurales y desigualdad persistente en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). La economía social en la Unión Europea. Comité Económico y Social Europeo.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- García-Pérez de Lema, D., & Duréndez, A. (2007). La gestión financiera de las pymes. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–69. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- INEGI. (2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>



- Martínez, J. (2006). Competitividad y desarrollo empresarial en las pymes. *Revista de Administración*, 41(2), 31–45.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford University Press.
- OCDE. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment. *Business Strategy and the Environment*, 19(5), 273–288. <https://doi.org/10.1002/bse.635>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103–126.
- Saavedra, M. L. (2014). *Competitividad de las pymes en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Vargas-Hernández, J. G., & Bautista, J. A. (2016). Sostenibilidad y competitividad en las pymes. *Revista de Economía y Empresa*, 28(2), 45–63.