

# Orientación estratégica como factor de éxito en empresas lideradas por mujeres

## *Strategic orientation as a success factor in women-led businesses*

Nereyda Soto Medina<sup>1</sup>  
Elizabeth Acosta Haro<sup>2</sup>  
Rosa Delia Aguilar Carvajal<sup>3</sup>

Recibido: 2 de julio de 2025 Aprobado: 16 de diciembre de 2025  
DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus200210>

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. Se aplicó un instrumento validado por expertos aplicando pruebas estadísticas para determinar la consistencia, donde se obtuvo un resultado del coeficiente de alfa de Cronbach de  $\alpha=0.8180$ , el instrumento se aplicó a todas las afiliadas al Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME), capítulo Sinaloa. Las empresarias evaluadas destacan por una sólida orientación estratégica, especialmente en visión, misión y liderazgo, con una media de 3.88 y baja dispersión ( $DE = 0.42$ ). Si bien los resultados reflejan fortalezas, los valores de asimetría y curtosis sugieren áreas de oportunidad para reforzar la implementación y monitoreo continuo de sus planes estratégicos.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, Gestión empresarial, Liderazgo femenino, Toma de decisiones.

Códigos JEL: M21, M10, J16, D81.

### ABSTRACT

The present research aims to analyze the effect of strategic orientation on the business performance of women-led companies, to identify their contribution to organizational success. A quantitative approach was adopted, with a descriptive

1 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7967-3720> Correo electrónico: [n.soto.academico@uas.edu.mx](mailto:n.soto.academico@uas.edu.mx)

2 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5141-6378> Correo electrónico: [elizabeth.acosta@uas.edu.mx](mailto:elizabeth.acosta@uas.edu.mx)

3 Unidad Académica de Negocios, Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4746-6716> Correo electrónico: [r.aguilar.lrci@uas.edu.mx](mailto:r.aguilar.lrci@uas.edu.mx)

scope and a non-experimental design. A validated instrument was applied by experts using statistical tests to determine consistency, where Cronbach's alpha coefficient result of  $\alpha=0.8180$  was obtained. The instrument was applied to all affiliates of the Coordinating Council of Businesswomen (CCME), Sinaloa chapter. The evaluated businesswomen stand out for their strong strategic orientation, especially in vision, mission, and leadership, with an average of 3.88 and low dispersion ( $SD = 0.42$ ). While the results reflect strength, the values of skewness and kurtosis suggest areas of opportunity to reinforce the implementation and continuous monitoring of their strategic plans.

**Key words:** Business management, Decision-making, Female leadership, and Organizational performance.

JEL code: M21, M10, J16, D81.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de orientación estratégica implica preservar recursos limitados para fortalecer la ventaja competitiva. Dicha ventaja refleja las rutas estratégicas que una empresa puede tomar para lograr crecimiento, sostenibilidad y desempeño superior. Es la dirección estratégica elegida por una organización para fomentar los comportamientos adecuados que permitan un desempeño sobresaliente y continuo de la empresa” (Nasir et al., 2017).

El presente estudio se centra en analizar la orientación estratégica desde la perspectiva de las mujeres empresarias afiliadas al Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias (CCME), capítulo Sinaloa, México. Con el objetivo de analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional, se analiza la literatura existente, la cual refleja el sentido y la importancia que tiene este tema para lograr los objetivos empresariales de una manera exitosa, y se muestran a continuación:

## ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La orientación estratégica fue desarrollada por primera vez por Kohli & Jaworski (1990), quienes sugirieron que las empresas podían lograr una ventaja competitiva mediante el análisis del mercado y la implementación de estrategias innovadoras y orientadas al mercado. En el mismo tenor Adams et al. (2019) definen la orientación estratégica como la dirección estratégica y las decisiones que una empresa persigue para lograr un mejor rendimiento empresarial a través de comportamientos adecuados.

Los autores Yang et al. (2022) han realizado una serie de investigaciones que contribuyen al desarrollo del concepto de orientación estratégica en el contexto de las PYMES. La discusión abarca diferentes tipos de orientación estratégica, como la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la orientación

empresarial en red y la orientación a la innovación. En la tabla 1. Se detallan dichos conceptos:

Tabla 1	
Tipos de orientación estratégica	
Orientación al cliente	Ayuda a las compañías a entender de manera más efectiva las necesidades y expectativas de sus clientes, creando e implementando estrategias enfocadas en estos, y asimismo identificar nuevos mercados potenciales.
Orientación a la competencia	Se centra en la comprensión de los planes y estrategias de los rivales, el desarrollo de estrategias de la competencia y la respuesta con mejores valores e iniciativas de marketing.
Orientación empresarial en red	Mejora el rendimiento mediante la investigación de nuevos mercados, tecnologías y oportunidades de negocio
Orientación a la innovación	Fomenta la exploración de nuevas ideas, productos y procedimientos, con el objetivo de crear ventajas competitivas mediante la innovación.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: Yang et al. (2022), Wang et al. (2021), Aziz et al. (2014) y Tutar et al. (2015).

En la administración empresarial actual, la orientación estratégica se basa en variables fundamentales que posibilitan a las organizaciones su adaptación, competencia y desarrollo en contextos cambiantes. Estas variables se interrelacionan de manera sistémica y se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2				
Variables de la Orientación Estratégica				
Variable	Definición	Función Principal	Relación con otras variables	Referencia
Liderazgo Efectivo	Habilidad para incidir, inspirar y dirigir a la organización hacia objetivos estratégicos.	Dirigir, inspirar y tomar decisiones estratégicas.	Promueve el plan estratégico, establece la misión y visión, y ajusta los objetivos al mercado.	Rodríguez & Sánchez (2023)
Objetivos alineados al mercado	Objetivos de la empresa que se ajustan a las tendencias y necesidades del entorno competitivo.	Garantizar relevancia y competitividad.	Surgen del liderazgo y se materializan en el plan estratégico.	Díaz & Torres (2022)

Tabla 2				
Variables de la Orientación Estratégica				
Variable	Definición	Función Principal	Relación con otras variables	Referencia
Plan Estratégico	Documento que convierte la visión en acciones, recursos y mediciones.	Distribuir recursos y coordinar esfuerzos para lograr objetivos.	Integra misión, visión, liderazgo y objetivos alineados.	Mehta et al. (2025)
Misión y Visión	Declaraciones que definen el propósito (misión) y el futuro deseado (visión).	Orientar decisiones y transmitir la identidad de la organización.	Base de alineación y fundamento del plan estratégico.	Huerta & Andrade (2022)

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de investigaciones existentes indican que las iniciativas empresariales intencionadas para desarrollar capacidades innovadoras basadas en la orientación estratégica establecen una base para un rendimiento óptimo y sostenido en una organización (Ali et al., 2020; Guzmán et al., 2018 y Saunila,2020).

Por su parte Tutar et al. (2015) indica que las empresas deben utilizar un comportamiento estratégico basado en la orientación estratégica, que les permita competir en el mercado volátil y crear una ventaja competitiva a través de la identificación y el análisis de la inteligencia y utilizarla para crear nuevo conocimiento dentro de la empresa (Adams et al., 2019).

De acuerdo con información proporcionada por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la presencia femenina en los consejos directivos a nivel global aumentó en promedio del 10% en 2003 al 27 % en 2022. En Estados Unidos, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo aumentó del 8% en 2005 al 22 % para el año 2024. No obstante, pese a los progresos alcanzados, el ritmo de crecimiento ha disminuido en años recientes, y recientemente se observó la primera reducción en la presencia de mujeres en cargos de alta dirección (IMCO, 2024).

Según datos publicados en el Foro Económico Mundial (FEM,2024) aunque cada vez hay más mujeres en el ámbito empresarial, la mayoría todavía posee solo tres cuartas partes de los derechos legales que corresponden a los hombres en aspectos como la carrera profesional, las finanzas y la conciliación de la vida laboral y familiar. Estas empresas femeninas actúan como agentes de transformación, fomentando comunidades empresariales y empleando a trabajadores locales. Las economías locales no pueden prosperar sin su presencia y apoyo (Noguera, et al., 2013).

### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL INTERNACIONAL**

Bekata y Kero (2024) realizaron una investigación explicativa para analizar cómo la orientación estratégica influye en la innovación y el rendimiento de las PYMES en Etiopía. Mediante un muestreo polietápico, se recopilaban datos primarios de 321 empresas en Hawassa. Aplicaron modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar sus hipótesis, encontrando que una mayor orientación estratégica se asocia con un mejor desempeño empresarial.

El artículo escrito por Chatterjee & Nag (2023) estudia el impacto de la diversidad de género en los consejos de administración sobre el rendimiento financiero de 364 empresas indias, utilizando métodos generalizados de momentos y datos de panel de 364 empresas entre 2017 y 2021. Sus hallazgos revelan que tanto la diversidad de género como otros factores de gobernanza influyen significativamente en el desempeño financiero en mercados emergentes.

Kraja y Berberi (2023) analizaron los factores motivacionales que impulsan el emprendimiento femenino en Albania, mediante una metodología cuantitativa basada en revisión bibliográfica y cuestionarios aplicados a 494 mujeres emprendedoras, centrándose en Albania. Los resultados destacan que la búsqueda de independencia, la escasez de empleos disponibles y la posibilidad de trabajar desde casa son las principales motivaciones para emprender.

Asimismo, los autores Lladós & Ruiz (2022) realizaron un estudio que evaluó cómo las habilidades financieras influyen en las intenciones emprendedoras de mujeres universitarias en una institución en línea española. Mediante análisis de agrupamiento y regresión logística, se identificaron factores clave que motivan el emprendimiento. Los resultados destacan que las competencias financieras y numéricas favorecen la cultura emprendedora, ayudan a superar la reticencia y promueven la identificación de oportunidades de negocio, especialmente cuando las mujeres buscan mayor autonomía e ingresos.

En el mismo tenor Meyer y Hamilton (2020) investigaron las diferencias en factores emprendedores entre mujeres sudafricanas con y sin formación empresarial, mediante un enfoque cuantitativo descriptivo y muestreo por conveniencia. Recopilaron 510 cuestionarios autoadministrados en las nueve provincias del país. El análisis estadístico (MANOVA y ANOVA) reveló que la motivación externa, la intención de expansión, la formación en emprendimiento y los factores de crecimiento empresarial mostraron diferencias significativas entre ambos grupos.

### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL NACIONAL**

Las PYMES representan el núcleo de la economía mexicana, y las lideradas por mujeres representan un respaldo crucial para el crecimiento económico de las familias y el país. Según datos del INEGI (2024), más de 2.7 millones de PYMES en México están administradas por mujeres, representando así el 37% del total.

Estas empresas generan más de 10 millones de puestos de trabajo y contribuyen al 25% del Producto Interno Bruto del país (Fortrade, 2025). Esta información demuestra el efecto beneficioso del fortalecimiento económico de las mujeres en la zona, no solo en lo que respecta a la equidad de género, sino también en el progreso económico y social.

En investigaciones nacionales no se identificaron recientes estudios, lo que da mayor pertinencia y relevancia a la presente investigación, se destaca el trabajo de Domínguez et al. (2008) cuyo objetivo se enfocó en describir cómo la dirección estratégica en un proceso de desarrollo de producto influye en el rendimiento de 19 empresas de alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca. Este documento examina un modelo de investigación en el que se establece que el rendimiento de los negocios de artesanía, evaluado por la cantidad de ventas y ganancias, se ve influenciado por el efecto de las variables previas al rendimiento.

Por otra parte, Hernández (2024) realizó un estudio cualitativo en México para analizar las percepciones de mujeres y hombres sobre la baja representación femenina en puestos de liderazgo. A través de un cuestionario difundido en redes sociales, se recopilaron 392 respuestas mediante muestreo por conveniencia. El estudio abordó factores como discriminación, estigmas, roles de género, oportunidades de desarrollo, estrategias de inclusión y el equilibrio vida-trabajo. Los resultados revelan que las mujeres reconocen su limitada presencia en cargos directivos, atribuida a condiciones laborales más favorables para los hombres y a la persistente creencia de que ellas no poseen habilidades de liderazgo.

Los hallazgos de las investigaciones evidencian que las habilidades innovadoras se potencian gracias a una orientación estratégica bien definida y a la habilidad de ponerla en práctica, de igual forma la orientación estratégica crea un mejor valor a través de las capacidades de innovación y; tiene un efecto indirecto en el rendimiento del negocio.

#### **PAPEL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS A NIVEL LOCAL (SINALOA)**

Existe una escasez de investigaciones sobre la orientación estratégica en empresas dirigidas por mujeres en Sinaloa, las mujeres están teniendo participación cada vez más activa en posiciones de toma de decisiones, por lo que apremia la necesidad de explorar su papel proactivo en estos procesos. Además, es importante resaltar las deficiencias existentes en el ámbito académico. Un estudio de caso de una empresa familiar liderada por una mujer en Guasave, Sinaloa, muestra los resultados asociados con las características de una empresa familiar.

El capital social, el control y la intervención en la administración están concentrados en la familia. La empresa se clasifica como microempresa e identifica mayor atención en el diseño de un plan estratégico. Además, la fundadora mostró iniciativa y visión para la reubicación estratégica de la empresa, favoreciendo la creación de identidad y posicionamiento en el mercado. Las características

innatas y conocimientos empíricos de la directiva han permitido implementar mecanismos de mejora enfocados en la atención al cliente, destacando su contribución significativa a la empresa familiar, con esto se evidencia la contribución del papel de las mujeres en el desarrollo estratégico de las pymes en la región (Torres et al., 2021).

Con los antecedentes trazados y el estado actual del fenómeno de estudio, se plantea el siguiente objetivo: analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, con el fin de identificar su contribución al éxito organizacional, así mismo las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo se asocia la orientación estratégica al éxito empresarial en las empresas lideradas por mujeres?, ¿Qué elementos de la orientación estratégica contribuyen de manera más significativa al éxito organizacional en empresas lideradas por mujeres?.

El artículo está estructurado en cinco apartados iniciando con esta introducción y revisión de literatura internacional y nacional. En el segundo se presentan los materiales y métodos aplicados en la investigación adoptando un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental. En el tercer apartado comprende resultados, el apartado cuatro aborda la discusión de estos, y en el quinto apartado se incluyen las conclusiones de la investigación.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Tipo de estudio**

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo de analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, e identificar su contribución al éxito organizacional. Se adoptó un enfoque cuantitativo, aplicando un instrumento validado por expertos, a las afiliadas del CCME, capítulo Sinaloa.

En este sentido, el alcance de dicha investigación es descriptivo ya que se busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este caso, la orientación estratégica de las empresas lideradas por mujeres, en aras de alcanzar un desempeño empresarial exitoso. Se parte desde un diseño no experimental debido a que esta implica estudios que se llevan a cabo sin ninguna manipulación o control de las variables. Basándose solo en los resultados de encuestas o técnicas correlacionales para explorar relaciones (Babbie, 2020; Hernández et al., 2022; Kumar, 2019).

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio fueron las 28 mujeres empresarias afiliadas al CCME, capítulo Sinaloa, aplicando el instrumento al 100% de las agremiadas; es decir, se realizó un censo, entendido como el procedimiento de recolección

de datos mediante el cual se recaban mediciones de todos los individuos que conforman la población objetivo, sin recurrir al muestreo (QuestionPro. s. f.).

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada en el presente estudio fue la encuesta, donde la información fue recabada mediante preguntas estructuradas, a través de un cuestionario con respuestas de escala tipo Likert, con valoraciones de 1 a 5, donde 1 se identificó como “totalmente en desacuerdo”, 2 como “en desacuerdo”, 3 como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 4 como “de acuerdo”, y por último 5 fue identificado como “totalmente de acuerdo”. El instrumento se identificó como unidimensional, incluyendo sólo preguntas relacionadas a la orientación estratégica, con un total de 15 reactivos relacionados con datos demográficos, generales de la empresa, y los aspectos de liderazgo efectivo, objetivos alineados al mercado, plan estratégico y declaración de misión y visión.

**Validez y confiabilidad del instrumento**

El instrumento utilizado fue validado por expertos en el área de la administración y negocios, lo cual permitió que antes de tener los resultados se detectaran criterios poco consistentes, que tienen que ver con la claridad y ajustar el instrumento antes de su aplicación general como lo menciona Rodríguez et al. (2021). Para la confiabilidad y consistencia interna se utilizó el coeficiente de Cronbach con la siguiente interpretación: valores menores a 0.5 son inaceptables, entre 0.5 y 0.6 tienen una consistencia pobre, entre 0.6 y 0.7 tienen consistencia cuestionable, valores entre 0.7 y 0.8 son aceptables, entre 0.8 y 0.9 tienen buena consistencia y por último valores mayores a 0.9 se identifica como excelente (Hussey et al., 2025).

**RESULTADOS**

La tabla 3 muestra la antigüedad de las empresas encuestadas, donde, el 35.71 % tienen más de 10 años en el mercado, el 28.57% tiene entre 4 y 6 años, el 28.57 tiene de 1 a 3 años y sólo el 7.14% tiene de 7 a 10 años. En general la mayor parte de las empresas encuestadas tienen varios años en el mercado lo que permite inferir una experiencia en la orientación empresarial.

Tabla 3 Antigüedad en el mercado			
Antigüedad en el mercado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Más de 10 años	10	0.357	35.71%
4-6 años	8	0.286	28.57%



Tabla 3			
Antigüedad en el mercado			
Antigüedad en el mercado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
1-3 años	8	0.286	28.57%
7-10 años	2	0.071	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

En la tabla 4 se muestra el giro o actividad realizada por las empresas que se encuestaron, donde se muestra que la mayor parte fue del sector secundario y terciario con un 28.57%, en segundo término, está el sector primario y cuaternario con un 21.43%. Esto refleja una mayor concentración de empresas en actividades productivas comerciales y de servicios.

Tabla 4			
Giro o actividad de la empresa			
Giro o actividad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Sector secundario	8	0.2857	28.57%
Sector terciario	8	0.2857	28.57%
Sector primario	6	0.2143	21.43%
Sector cuaternario	6	0.2143	21.43%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

La tabla 5 muestra la forma jurídica de las empresas encuestadas en la muestra refleja la mayor parte pertenece a la forma jurídica de persona física con actividad empresarial. Esto indica que la gran parte de las empresarias operan sus negocios de manera individual, es decir, sin constituir una sociedad empresarial formal, esta forma jurídica suele estar relacionada con micro, pequeños y medianos empresarios.

Tabla 5			
Forma jurídica de la empresa			
Forma jurídica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Individual	26	0.9286	92.86%
Sociedad	2	0.0714	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

Respecto al alcance geográfico mostrado en la tabla 6, el 50 % de las empresas operan a nivel nacional, 28.57% tienen un alcance exclusivamente local, el

14.29% reporta alcance internacional y sólo el 7.14% se limita al ámbito estatal. Esto refleja una tendencia a nivel nacional de las empresas lideradas por mujeres y poca participación internacional de este tipo de empresas, ver tabla 6.

Tabla 6			
Alcance geográfico			
Alcance geográfico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Nacional	14	0.5	50.00%
Local	8	0.2857	28.57%
Internacional	4	0.1429	14.29%
Estatad	2	0.0714	7.14%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

En la tabla 7 se muestra la forma de trabajo de las empresas de mujeres empresarial, el 64.2% es industrial, el 21.43% es artesanal y sólo el 14.29% es del sector comercial. Este resultado demuestra una fuerte orientación de las empresas lideradas por mujeres a la transformación y producción.

Tabla 7			
Formas de trabajo			
Forma de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Porcentaje
Industrial	18	0.6429	64.29%
Artesanal	6	0.2143	21.43%
Comercial	4	0.1429	14.29%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la encuesta (2025).

Fiabilidad y consistencia interna del instrumento

El análisis fue realizado sobre una muestra representativa de 28 empresas pertenecientes al grupo de mujeres empresarias de Los Mochis Sinaloa. Respecto a la fiabilidad y consistencia interna general del instrumento aplicado se obtuvo un resultado del coeficiente de alfa de Cronbach de  $\alpha=0.8180$  (tabla 8), este valor permite determinar una buena consistencia interna (Frías y Navarro, 2020).

Tabla 8		
Coeficiente de Cronbach		
	Coeficiente de Cronbach	Interpretación
Resultado General	0.8180	Buena

Fuente: Frías y Navarro, (2020).

Prueba de normalidad

Por otro lado, el análisis de normalidad de Shapiro-Wilk, indica que los datos siguen una distribución normal, sin embargo, como se muestra en la tabla, está muy cerca del umbral, aunado número de muestras analizadas (28), por lo que usar pruebas no paramétricas es recomendado ya que reduce el riesgo de errores estadísticos, tal y como se muestra en la tabla 9, (Frías y Navarro, 2020).

Tabla 9		
Prueba de normalidad de los datos		
Prueba	Estadístico	P-valor
Shapiro-Wilk	0.884	0.0662 (>0.05)

Fuente: Elaboración propia, con datos procesados en SPSS versión 23 (2025).

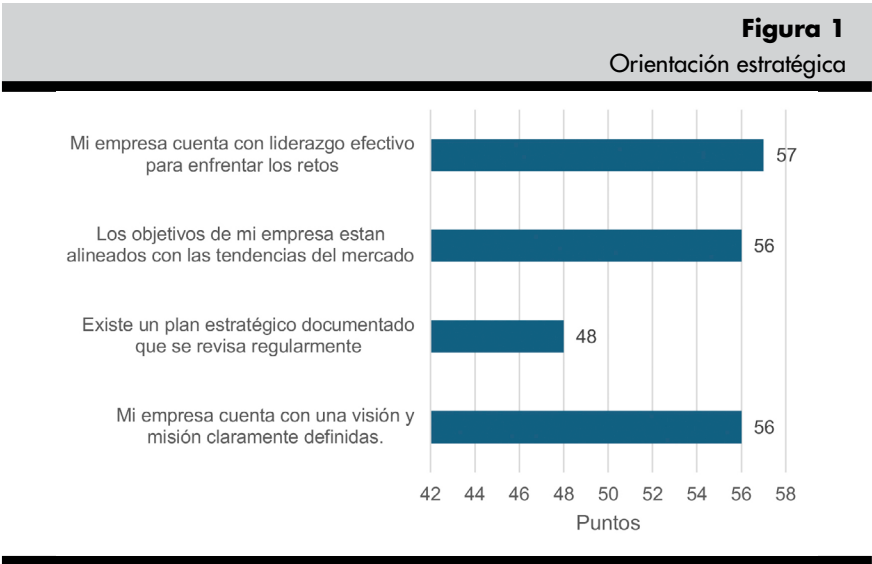
Estadísticos descriptivos

Tabla 10	
Análisis de estadísticos descriptivos	
Estadístico	Orientación Estratégica
Media	3.88
Mediana	3.88
Moda	4
Varianza	0.18
Desv. Estándar	0.42
Curtosis	-0.61
Coef. Asimetría	-0.67

Fuente: Elaboración propia, con datos procesados en SPSS versión 23 (2025).

En la Tabla 10, se presentan los estadísticos descriptivos, los cuales dan indicios del comportamiento de la sección analizada, a continuación, se detallan los resultados.

Las mujeres empresarias muestran claridad en la visión, misión y liderazgo, el resultado de la media fue 3.88, siendo esta dimensión la mejor valorada, con una desviación estándar 0.42 y un coeficiente de asimetría -0.67, lo que implica resultados adecuados que permiten determinar los aspectos positivos en esta sección.



Fuente. Elaboración propia con datos de la encuesta (2025).

Los resultados que se aprecian en la figura 1, indican la existencia de oportunidades de fortalecer la implementación y revisión regular de los planes estratégicos, que evidencia que las empresarias muestran tener liderazgo activo para enfrentar retos; visión, misión y objetivos definidos, así como un plan estratégico alineado con el mercado.

**DISCUSIÓN**

Como parte del objetivo del presente estudio, el cual buscó analizar el efecto de la orientación estratégica en el desempeño empresarial de las empresas lideradas por mujeres, se identifica que el liderazgo efectivo tiene un efecto positivo en la orientación estratégica en empresas lideradas por mujeres. Los resultados presentados son consistentes con otros estudios, los cuales se presentan a continuación.

Las mujeres empresarias que formaron parte del presente estudio, muestran claridad en la visión, misión y liderazgo, los resultados avalan estos elementos como los mejor valorados, con un promedio de 3.88, coincidiendo con los resultados de Bekata & Kero (2024), los cuales examinaron la importancia y comprensión de la orientación estratégica en relación con las capacidades de innovación y el rendimiento de las pequeñas y medianas.

En concordancia con lo anterior, Ali et al. 2020; Guzmán et al. 2018; 2018; Saunila, 2020, indican que las iniciativas empresariales intencionadas para desarrollar capacidades innovadoras basadas en la orientación estratégica establecen una base para un rendimiento óptimo y sostenido en una organización, elementos necesarios para el éxito empresarial. En ese sentido, Adams et al. (2019) agrega que las empresas deben utilizar un comportamiento estratégico

basado en la orientación estratégica, que les permita competir en el mercado volátil y crear una ventaja competitiva a través de la identificación y el análisis de la inteligencia.

Los autores concluyen que las capacidades de innovación se daban en mayor medida cuando se calculaba la relación entre la orientación estratégica y el rendimiento, mejorando la orientación al cliente, la capacidad de respuesta del mercado y el análisis de la competencia, lo que lleva a mejorar el posicionamiento en el mercado y las tasas de supervivencia. Se identifica que las empresas dirigidas por mujeres del CCME, capítulo Sinaloa, tienen altos niveles de desarrollo en la dimensión de gestión y orientación estratégica, siendo este elemento, indispensable para el éxito y supervivencia de las empresas en el mercado (Wambui et al., 2024).

De igual forma, Modaffari & Sevilla (2024), sintetizaron información de trabajos publicados previamente disponibles en la base de datos Scopus, sus resultados destacan que las estrategias adoptadas y la orientación estratégica, son fundamentales para las empresas emergentes dirigidas por mujeres, ya que las barreras que enfrentan son únicas y aprovechan las oportunidades dentro el ecosistema empresarial, contribuyendo a su éxito y promoviendo un panorama empresarial más inclusivo.

Contrario a los resultados obtenidos, Ordoñez et al. (2024), sugirieron medidas de mejora mediante estrategias centradas en innovación, análisis de mercado y servicio al cliente con el objetivo de alcanzar estabilidad financiera, promoviendo su desarrollo, liderazgo y empoderamiento femenino, favoreciendo de esta manera la creación de empleos y la mejora de la calidad de vida, dejando de lado la orientación estratégica. Finalmente, Zhang (2024) destaca que las mujeres líderes demuestran excelentes capacidades de toma de decisiones e innovación, las cuales contribuyen a la orientación estratégica. Su enfoque en los efectos a largo plazo y el desarrollo sostenible posiciona a las empresas lideradas por mujeres para el éxito, a pesar de desafíos como la discriminación de género y las responsabilidades familiares.

Las áreas de oportunidad en la implementación y monitoreo continuo de los planes estratégicos, fue uno de los aspectos a mejorar, este resultado resuena con las observaciones de Bekata y Kero (2024), quienes encontraron que, aunque la orientación estratégica es fundamental para el rendimiento de las PYMES, su efectividad depende de la capacidad de las empresas para ejecutar y revisar regularmente sus estrategias. En el contexto de las empresas lideradas por mujeres, esto puede estar influenciado por factores externos, como el acceso limitado a recursos financieros o tecnológicos, como se señala en el informe del Foro Económico Mundial (2024), y Zhang (2024), que destacan las barreras legales y sociales que enfrentan las mujeres empresarias.

## CONCLUSIONES

El análisis estadístico realizado a empresas lideradas por mujeres empresarias de Los Mochis, Sinaloa muestra una clara radiografía del entorno empresarial que enfrentan. Con base en la orientación estratégica, se identificaron las fortalezas de las variables analizadas. Los resultados muestran que las empresas que son dirigidas por mujeres empresarias tienen altos niveles de desarrollo en los aspectos de orientación estratégica, dando así respuesta a la primera pregunta de investigación.

En ese sentido, se muestra que los elementos de la orientación estratégica que contribuyen de manera significativa al éxito organizacional en empresas lideradas por mujeres son: el liderazgo y una visión y misión claramente definidas, dando respuesta a la segunda pregunta de investigación. Aunque el estudio proporciona una visión valiosa sobre la orientación estratégica en empresas lideradas por mujeres, y se logra dar respuesta al objetivo. La muestra, aunque representativa del CCME capítulo Sinaloa, es relativamente pequeña ( $n=28$ ), lo que podría limitar la generalización de los resultados. Además, el diseño no experimental no permite establecer relaciones causales definitivas.

Sumado a lo anterior, las mujeres empresarias poseen capacidades estratégicas comparables a las de cualquier otro grupo, pero enfrentan limitaciones estructurales. Se propone implementar programas estatales y municipales de fortalecimiento estratégico para empresarias, programas de formalización y financiamiento, dado que el 93% opera como persona física, es urgente impulsar la formalización jurídica mediante incentivos fiscales y asesoría gratuita, lo que facilitaría su acceso a créditos y programas gubernamentales, así como la promoción de la internacionalización debido al bajo porcentaje de empresas con ese alcance, lo cual revela la necesidad de políticas de inserción en mercados exteriores.

Futuras investigaciones podrían emplear diseños longitudinales para evaluar la evolución de la orientación estratégica a lo largo del tiempo y su impacto en el desempeño empresarial. Asimismo, sería relevante incorporar una perspectiva comparativa con empresas lideradas por hombres para identificar diferencias de género en la implementación de estrategias.

## REFERENCIAS

- Adams, P., Freitas, I. M. B., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>
- Ahl, H. (2006). Por qué la investigación sobre mujeres empresarias necesita nuevas direcciones. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), pp 595-621.
- Ali, G., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from

- Saudi SMES. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503-1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Aziz, R., Mahmood, R., Tajudin, A., & Abdullah, H. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and business performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221-226. <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.96>
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bekata, A., y Kero, A. (2024). Modelización de la importancia de la orientación estratégica para las capacidades de innovación y el rendimiento empresarial: datos de las PYME etíopes. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2440122>
- Chatterjee, C. & Nag, T. (2023). Do women on boards enhance firm performance? Evidence from top Indian companies. *Int J Discl Gov* 20, 155–167. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00153-5>
- Díaz, J., & Torres, A. (2022). Alineación de objetivos estratégicos con la misión empresarial: un enfoque basado en resultados. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 33-48. <https://repositorio.uniremington.edu.co/server/api/core/bitstreams/a1ec98b2-cb12-44f4-8439-38e2f82daf42/content>
- Domínguez, ML, Hernández, J., y Guzmán, D. (2008). Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. *Contaduría y Administración*, (225), 79-101. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es).
- Foro Económico Mundial (2024). Pequeñas empresas, gran impacto. El poder transformador de las empresas lideradas por mujeres. <https://es.weforum.org/stories/2024/07/pequena-empresa-gran-impacto-el-poder-transformador-de-las-empresas-dirigidas-por-mujeres/>
- Fortrade (2025, 25 de Marzo ) Mujeres empresarias en México: impacto y desafíos <https://www.fortrade.mx/blog/impacto-mujeres-empresarias-mexico#:~:text=Las%20PYMES%20son%20el%20motor,al%2025%25%20del%20PIB%20nacional>.
- Frías y Navarro, (2020). *Herramientas para la redacción del informe de investigación. 7ª edición del Manual de Publicación APA (American Psychological Association)*. <https://www.uv.es/friasnav/EscribirnumerosFormatoAPA.pdf>
- Guzmán, M. G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: Are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Hernández, A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza, C. P., & Mendoza Torres, C. P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Huerta, A., & Andrade, M. G. (2022). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 31(57): <https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Hussey, I., Alsalti, T., Bosco, F., Elson, M., & Arslan, R. (2025). An aberrant abundance of Cronbach's alpha values at .70. *Collabra: Psychology*, 11(1), 33. <https://doi.org/10.1525/collabra.1133>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2024. Mujeres en las empresas 2024. <https://imco.org.mx/mujeres-en-las-empresas-2024/>

- INEGI. (2024). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. [https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/default.html#Datos_abiertos)
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231426.n2>
- Kraja, YB, y Berberi, A. (2023). Mujeres emprendedoras y factores motivacionales. *Revista de Derecho y Desarrollo Sostenible*, 11(4). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.899>
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5th ed.). SAGE Publications.
- Llados-Masllorens, J. y Ruiz-Dotras, E. (2022), “¿Influyen las habilidades financieras en las intenciones y motivaciones emprendedoras de las mujeres?”, *Revista Internacional de Género y Emprendimiento*, 14(1), 69-94. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2021-0017>
- Rodríguez, M., Poblano-Ojinaga, E., Alvarado, L., González, A., y Rodríguez, M. (2021). Validación por juicio de expertos de un instrumento de evaluación para evidencias de aprendizaje conceptual. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(22). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.960>
- Rodríguez, M., & Sánchez, L. (2023). Liderazgo estratégico y su impacto en la competitividad organizacional. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 25(3), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091147.pdf>
- Mehta, A. M., Qazi, S. Z., Haque, R., Senathirajah, A. R. B. S., Baig, W., Sajjad, R., & Rauf, A. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic intent and formulation in manufacturing SMES. *PLOS ONE*, 20(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
- Meyer, N. y Hamilton, L. (2020). Formación empresarial de mujeres emprendedoras y su efecto en diversos factores emprendedores: evidencia de un país en desarrollo. *Revista Internacional de Estudios Económicos y Financieros*, 12(1), 135-151. <https://doi.org/10.34109/ijefs.202012109>
- Modaffari, G., & Sevilla, A. (2024). Growth Strategies for Female Startups: A Review of the Literature. *SIDREA Series in Accounting and Business Administration*, 237-252. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57193-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57193-0_13)
- Moreira, J., Marques, cs, Braga, A. y Ratten, V. (2019), “Una revisión sistemática de la literatura sobre emprendimiento e internacionalización de mujeres”, *Thunderbird International Business Review*, Wiley-Liss, 61(4), 635-648. <http://doi:10.1002/tie.22045>
- Nasir, W., Al Mamun, A., & Breen, J. (2017). Strategic orientation and performance of SMES in Malaysia. *SAGE Open*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2158244017712768>
- Noguera, M., Alvarez, C. y Urbano, D. (2013), “Factores socioculturales y emprendimiento femenino”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, (9) 2, pp.183-197, <http://doi:10.1007/s11365-013-0251-x>
- Ordoñez-Parra, Y., Bermeo-Pazmiño, V. y Pozo Rodriguez, S.E. (2024). Participación de las mujeres en las pymes en América del Sur. *Lúmina* 25(1). DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.v25.n2.5020.2024>
- QuestionPro. (s. f.). ¿Qué es un censo? QuestionPro Blog. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-censo/>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMES: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>



- Torres, M., Contreras, M. y Hernández, M. (2021). El rol de la mujer en la planeación estratégica de la empresa familiar: Estudio exploratorio. En E. Espinosa Infante (Coord.), *Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres* (pp. 235-257). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. <https://doi.org/10.24275/uama.8714.8878>
- Tutar, H., Nart, S., & Bingo“l, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: The case of ASEM. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.144>
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Wambui, D. G., Mwachia, J. K., & Omido, K. H. (2024). Strategic Management Practices and Survival Rates Of Small and Medium Sized Enterprises Start-Ups In Taita Taveta County, Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 2(3), 376-389. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v2i3.148>
- Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: The use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5>
- Zhang, C. (2024). Shaping and Empowerment of Female Strategic Leadership: An Inclusive Analysis in Leadership Equality. *Journal of Education and Educational Research*, 7(2), 98-106. <https://doi.org/10.54097/x7nqdf44>