

# Capítulo 1.12

---

## **Integración de estrategias financieras para la sostenibilidad y competitividad en el sector agroindustrial**

*Juan Héctor Alzate Espinoza<sup>1</sup>*

<https://doi.org/10.61728/AE20250942>



---

<sup>1</sup> Doctor en Administración, División de Ciencias Mecánicas, Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Guasave. Juan.ae@guasave.tecnm.mx. Teléfono con lada: +52 (6681644473). ORCID: 0000-0002-9569-7634.

## **Resumen**

Este estudio analiza la planeación financiera en microempresas agrícolas de Guasave, Sinaloa, destacando su impacto en las dimensiones de sostenibilidad: económica, social y ambiental. Aunque estas empresas son clave en la economía local, enfrentan desafíos como la centralización excesiva en la toma de decisiones y la falta de estrategias sostenibles.

Mediante un enfoque mixto, se recolectaron datos a través de observación participante y entrevistas a empleados clave. Los resultados muestran que herramientas financieras como presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo son esenciales para la estabilidad económica, pero la administración centralizada limita la participación activa del personal y el aprovechamiento del conocimiento organizacional.

En la dimensión ambiental, se identificó la necesidad de implementar prácticas estratégicas como la economía circular. Se propone mejorar el control financiero mediante herramientas como Fastpos, realizar inventarios periódicos y elaborar estados financieros proforma. Además, fomentar la participación del personal y diseñar planes estratégicos con objetivos sostenibles fortalecería la cohesión social.

Este estudio concluye que una planeación financiera integral y descentralizada impulsa la innovación, competitividad y sostenibilidad, posicionando a las microempresas agrícolas como actores clave en el desarrollo económico y social de la región, logrando un equilibrio entre eficiencia operativa, cohesión social y responsabilidad ambiental.

## **Introducción**

La planeación financiera se ha consolidado como un elemento esencial para el éxito y sostenibilidad de las empresas, especialmente en sectores como el agroindustrial, donde la volatilidad económica y los cambios en las demandas del mercado son constantes. Este sector desempeña un papel crucial en la economía global, contribuyendo significativamente al de-

sarrollo rural y la seguridad alimentaria. Sin embargo, enfrenta desafíos críticos, como la falta de formalización en las prácticas financieras y la necesidad de adoptar estrategias sostenibles que promuevan su competitividad y resiliencia (GIZ, 2022).

La planeación es una herramienta fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que permite estructurar la operación cotidiana y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Según Masilo & Gómez (2016), tanto la planeación formal como la financiera tienen un impacto positivo en la administración de los recursos y en el éxito de los proyectos empresariales.

En este contexto, la planeación financiera se considera un componente esencial dentro de la planeación estratégica, ya que proporciona un curso de acción claro para que las empresas alcancen sus objetivos. De acuerdo con Portilla, Huaman, Linarea y Herrera (2021), la planeación financiera es un proceso que implica la formulación de pronósticos mediante presupuestos de las áreas más relevantes de la organización. Además, diversos autores coinciden en que este proceso permite visualizar el rumbo adecuado que debe seguir la empresa y los recursos necesarios para la toma de decisiones óptimas, orientadas al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

No obstante, en el caso de las microempresas, se han identificado barreras significativas en la implementación de herramientas de planeación financiera. Infante (2019) señala que, aunque las microempresas suelen aplicar algunas herramientas financieras, su desarrollo en esta área es limitado debido a la complejidad de los instrumentos financieros y la falta de tiempo para capacitarse adecuadamente. Esto provoca que las empresas no logren el avance necesario para mejorar su estabilidad y competitividad.

En un contexto más local, Peinado (2019) destaca que la planificación financiera en las MiPyMEs de México enfrenta dificultades adicionales, especialmente debido a la falta de un flujo de efectivo estable y a la limitada capacidad para realizar una planeación financiera a largo plazo. Esto representa un obstáculo importante, ya que en un entorno global altamente competitivo, la planificación a largo plazo es esencial para enfrentar escenarios económicos cambiantes y garantizar la sostenibilidad del negocio.

Desde esta perspectiva, Brigham y Houston (2016) enfatizan que una adecuada planeación financiera permite a las empresas gestionar eficien-

temente sus recursos y mitigar riesgos, lo cual es particularmente relevante en sectores como el agroindustrial, donde las fluctuaciones en los mercados y las condiciones climáticas afectan la estabilidad económica. Asimismo, Reisdorfer (2005) subraya que una ventaja clave de la planeación financiera es la previsión de presupuestos, lo que facilita establecer parámetros que orienten a la empresa hacia el rendimiento económico esperado dentro de un periodo determinado.

En este sentido, Gitman (2012) resalta que los presupuestos cumplen un doble propósito: por un lado, proporcionan una estructura para coordinar las diferentes actividades empresariales y, por otro, actúan como mecanismos de control al establecer estándares de desempeño con los cuales comparar los resultados reales. Además, señala que la planeación financiera debe partir de una visión a largo plazo que sirva como base para definir objetivos estratégicos y estructurar presupuestos a corto plazo, asegurando así la alineación entre la estrategia y la operación financiera de la empresa.

Por otro lado, la sostenibilidad, definida por la Comisión Mundial sobre el y el Desarrollo (1987) como “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”, se ha convertido en un pilar clave en la gestión empresarial moderna. Integrar estrategias financieras con un enfoque sostenible no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la resiliencia organizacional (Sbardellini Cossi y Azevedo, 2021).

Las estrategias financieras impactan directamente en la sostenibilidad de las empresas del sector industrial, integrando tres dimensiones clave. En la dimensión económica, permiten mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, optimizar costos y aumentar la rentabilidad a través de prácticas como presupuestos bien estructurados, proyecciones financieras precisas y negociaciones con proveedores (GIZ, 2022). Desde una perspectiva social, estas estrategias fortalecen la cohesión social mediante la generación de empleo sostenible, mejores condiciones laborales y un impacto positivo en las comunidades rurales donde operan estas empresas, fomentando la estabilidad organizacional y el bienestar comunitario (Sbardellini Cossi y Azevedo, 2021). Por último, en el ámbito ambiental, facilitan la adopción de prácticas responsables como la economía circular y el uso eficiente de recursos, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo un modelo de desarrollo sostenible (Aguilar Olaya, Anaya Galvis y Araujo Gálvez, 2020).

Este estudio se centra en analizar la planeación financiera en una microempresa comercial agrícola de Guasave, con el objetivo de proponer mejoras que no solo optimicen su operación diaria, sino que también impulsen su innovación y crecimiento sostenible. Investigaciones recientes destacan que la implementación de estrategias financieras innovadoras puede generar un impacto positivo significativo, aumentando la eficiencia operativa y fomentando la adopción de tecnologías verdes (GIZ, 2022).

La relevancia de este trabajo radica en su contribución a un modelo de desarrollo agroindustrial sostenible que considere no solo la viabilidad económica, sino también la cohesión social y la sostenibilidad ambiental, alineándose con las tendencias globales actuales. De esta forma, se busca proporcionar a las microempresas herramientas prácticas que les permitan afrontar los desafíos del entorno competitivo y alcanzar un equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad.

## **Materiales y métodos**

El presente estudio adoptó un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para analizar las estrategias financieras en el sector agroindustrial. Este diseño fue elegido por su capacidad para combinar análisis estadísticos con interpretaciones profundas del contexto social y económico (Sbardellini Cossi y Azevedo, 2021). Se empleó una tipología de estudio de caso descriptivo-exploratorio, enfocándose en una microempresa agrícola de Guasave como caso representativo del sector agroindustrial regional. La investigación se llevó a cabo en una microempresa comercial agrícola ubicada en Guasave, Sinaloa, seleccionada por conveniencia debido a su relevancia en el contexto agroindustrial regional. La población estuvo conformada por 10 empleados clave, seleccionados a través de un muestreo intencionado, considerando su experiencia directa en la planeación financiera.

Para evaluar cómo las estrategias financieras impactan la sostenibilidad de las empresas desde sus tres dimensiones, se diseñaron preguntas específicas para las entrevistas semiestructuradas y se establecieron indicadores para la observación participante. En la dimensión económica, se analizaron prácticas relacionadas con la optimización de costos, rentabilidad y planeación presupuestaria. En la dimensión social, se indagó sobre

las condiciones laborales, la generación de empleo y el impacto en las comunidades locales. Finalmente, la dimensión ambiental fue evaluada a través de prácticas relacionadas con la economía circular, el uso eficiente de recursos y la implementación de procesos sostenibles en las actividades de la microempresa. Estas dimensiones fueron claves para estructurar los instrumentos de recolección de datos y garantizar una cobertura integral del tema de investigación.

Durante visitas programadas a las instalaciones de la empresa, la observación permitió registrar las prácticas financieras cotidianas en su entorno real (Abastores, 2025). Adicionalmente, las entrevistas se diseñaron para explorar a profundidad las percepciones de los empleados respecto a las estrategias financieras y de sostenibilidad adoptadas por la organización (GIZ, 2022). La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de dos meses, comprendido entre marzo y abril de 2024. La observación permitió identificar procesos clave, mientras que las entrevistas se grabaron y transcribieron para garantizar la precisión en el análisis posterior.

El análisis de los datos cualitativos se realizó utilizando Microsoft Excel para organizar y categorizar las respuestas, aplicando un enfoque de análisis temático (Braun y Clarke, 2006). Por otro lado, los datos cuantitativos se procesaron mediante análisis descriptivo, lo que permitió identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas. Esta metodología integral proporcionó una comprensión detallada de las prácticas financieras en el contexto agroindustrial, ofreciendo insumos para la formulación de estrategias sostenibles específicas para microempresas agrícolas.

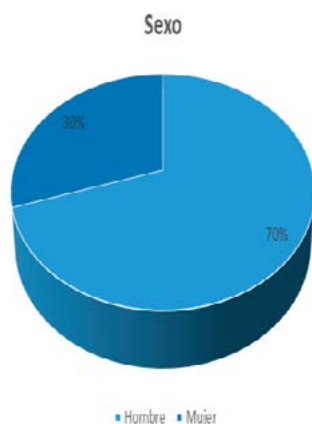
## **Resultados y discusión**

Para la observación participante se utilizó una guía basada en la metodología de Rodríguez (2010) y Rodríguez (2019). Este instrumento permitió recopilar datos sobre la planeación financiera de la microempresa agrícola en Guasave, considerando el entorno, las actividades productivas y la jerarquía. Los resultados fueron los siguientes:

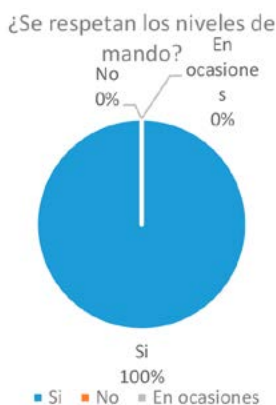
La entrevista semiestructurada se aplicó en las instalaciones de la empresa, con una muestra de 10 empleados, tanto administrativos como miembros del consejo directivo. Este instrumento consideró aspectos financieros indispensables para una planeación financiera eficiente.

La Figura 1, que presenta el sexo de las personas entrevistadas, muestra que el 70 % son hombres y el 30 % mujeres. Esto evidencia una tendencia de predominancia masculina en los roles administrativos y de toma de decisiones en la empresa. Este hallazgo es coherente con estudios previos en el sector agroindustrial, donde los roles estratégicos suelen ser ocupados por hombres debido a estructuras jerárquicas tradicionales. Sin embargo, incorporar más mujeres en estos roles podría aumentar la diversidad en la toma de decisiones, promoviendo perspectivas innovadoras y una mayor cohesión social dentro de la organización. Además, este cambio puede alinearse con la dimensión social de sostenibilidad, al fomentar la equidad de género como un valor organizacional.

**Figura 1.**  
*Sexo de las personas entrevistadas*

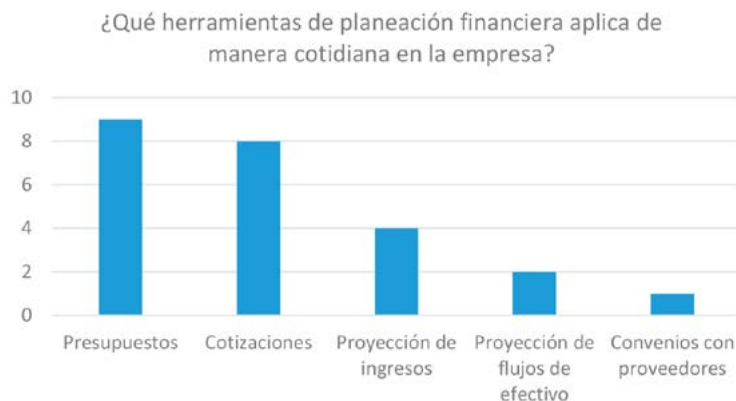


En la Figura 2, se destaca que el 100 % de los encuestados perciben un respeto claro por los niveles de mando dentro de la empresa. Este aspecto organizacional positivo refleja una estructura jerárquica sólida, que facilita el flujo de información y la implementación de decisiones estratégicas. Sin embargo, esta centralización puede limitar la innovación y la participación activa de los empleados en la planeación financiera y ambiental. Un enfoque más descentralizado podría potenciar la creatividad y la colaboración, fortaleciendo la sostenibilidad social al involucrar a más miembros del personal en la creación de soluciones innovadoras.

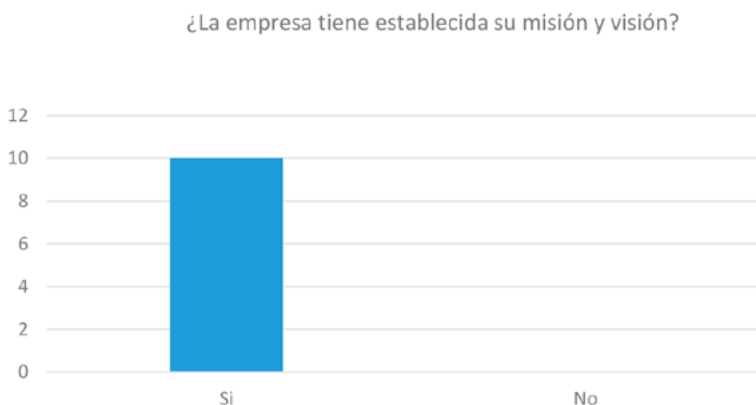
**Figura 2.***Nivel de respeto de los niveles de mando*

La Figura 3 detalla las herramientas de planeación financiera utilizadas por la empresa. Entre las más frecuentes se encuentran los presupuestos, las proyecciones de flujo de efectivo y los convenios con proveedores. Estas herramientas han permitido a la empresa mejorar la gestión de sus recursos financieros, optimizando costos y garantizando la estabilidad económica. Sin embargo, los resultados sugieren que estas prácticas no están integradas con estrategias ambientales. Incorporar herramientas que incluyan análisis de impacto ambiental, como indicadores de eficiencia energética o evaluación del ciclo de vida de los productos, podría fortalecer la sostenibilidad ambiental de la empresa y posicionarla como un referente en prácticas responsables dentro del sector agroindustrial.



**Figura 3.***Herramientas de planeación financiera utilizadas*

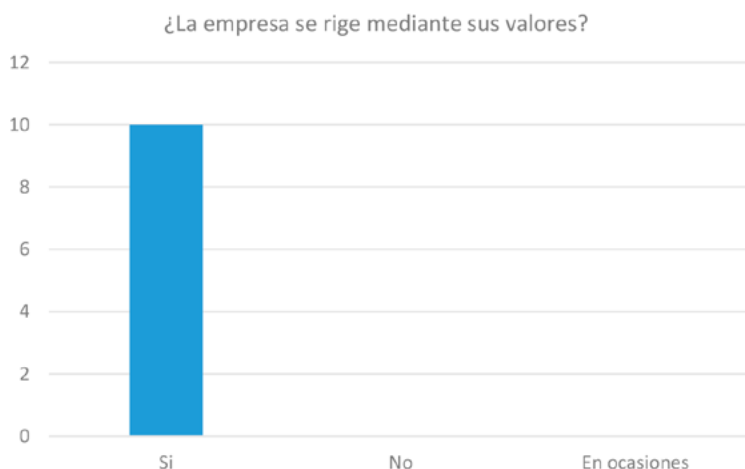
En la Figura 4, los empleados muestran un conocimiento claro de la misión y visión de la empresa. Este nivel de alineación estratégica contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que fomenta un propósito compartido. Sin embargo, sería recomendable integrar los objetivos de sostenibilidad económica, social y ambiental dentro de la misión y visión corporativa para reforzar el compromiso del personal con estas dimensiones.

**Figura 4.***Establecimiento de la misión y visión*

La Figura 5 refleja los valores éticos de la empresa, que son ampliamente difundidos y aplicados por el personal. Este marco ético sólido crea un ambiente laboral positivo, lo que es esencial para la sostenibilidad social. Además, estos valores pueden servir como base para promover prácticas ambientales responsables, como la gestión adecuada de residuos o la implementación de políticas de economía circular. La empresa podría aprovechar este capital ético para desarrollar programas de responsabilidad social empresarial (RSE) que fortalezcan su impacto en la comunidad local.

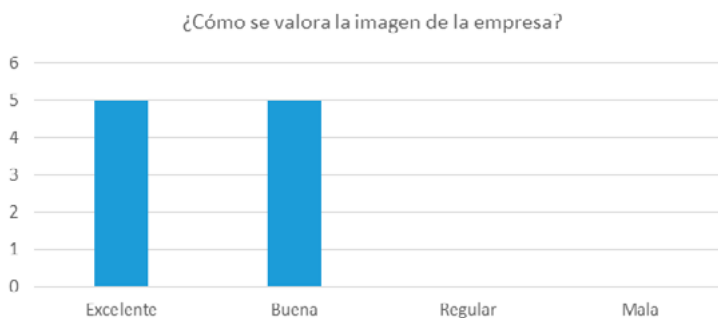
**Figura 5.**

*Establecimiento de valores*

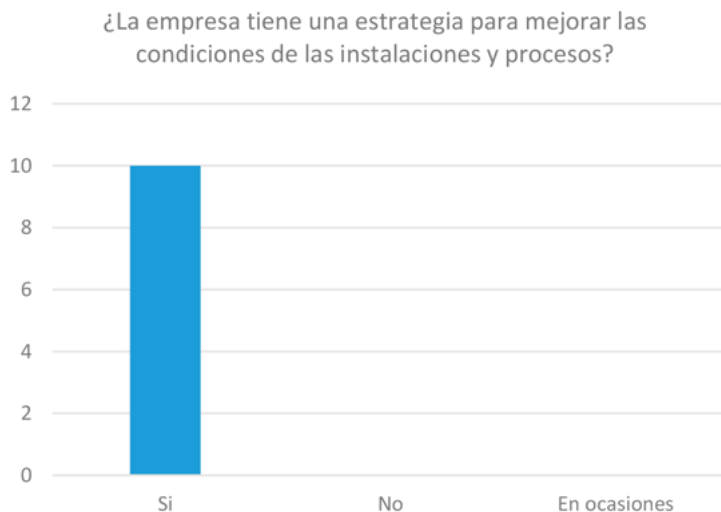


La Figura 6 evalúa la percepción de la imagen de la empresa, mostrando que la mayoría de los empleados califican su desempeño como “bueno” o “excelente”. Esto sugiere que las estrategias implementadas hasta el momento están alineadas con las expectativas del personal y los clientes. Sin embargo, mejorar la comunicación externa sobre las prácticas sostenibles podría aumentar la reputación de la empresa en el sector agroindustrial, atrayendo nuevas oportunidades de negocio y fortaleciendo su competitividad.

**Figura 6.**  
*Imagen de la empresa*



Finalmente, la Figura 7 muestra que la programación de compras y la optimización de recursos han generado una mejora del 15 % en la eficiencia operativa. Este resultado destaca el impacto positivo de las estrategias financieras en la sostenibilidad económica, ya que permite a la empresa operar de manera más eficiente y con costos reducidos. Para fortalecer aún más este aspecto, sería útil incorporar métricas que evalúen el impacto ambiental de estas prácticas, como la reducción en el consumo de energía o la disminución de residuos generados.

**Figura 7.***Imagen de la empresa*

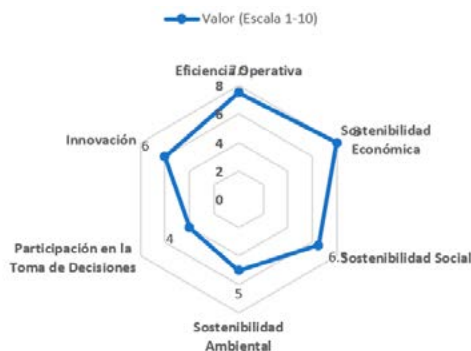
Aunque el 100 % de los entrevistados cuenta con una preparación académica adecuada, no participan directamente en el establecimiento de objetivos ni en la planeación financiera debido a la administración centralizada. Este modelo, aunque asegura un control estructurado y definido a través del consejo de administración compuesto por miembros de la asociación, limita el flujo dinámico de conocimiento dentro de la organización. En términos de gestión del conocimiento, esta estructura presenta una oportunidad perdida para aprovechar las competencias y habilidades del personal, quienes podrían aportar nuevas ideas e innovaciones a los procesos financieros y estratégicos. Según Nonaka y Takeuchi (1995), involucrar al personal en procesos de toma de decisiones fomenta la creación de conocimiento organizacional y una ventaja competitiva sostenible. Promover una cultura participativa y descentralizada no solo mejoraría el compromiso del equipo, sino que permitiría que la organización se adapte más rápidamente a los cambios del entorno, aumentando su competitividad y resiliencia en el sector agroindustrial.

Para comprender el impacto de las estrategias financieras en la sostenibilidad de la microempresa agrícola analizada, se realizó una evaluación

en seis dimensiones clave: eficiencia operativa, sostenibilidad económica, sostenibilidad social, sostenibilidad ambiental, participación en la toma de decisiones e innovación. La Figura 8 presenta una gráfica de radar que permite visualizar de manera integral el desempeño de cada dimensión en una escala del 1 al 10, basada en los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados y directivos de la empresa. Los resultados indican que la eficiencia operativa (7.5/10) es uno de los aspectos más fortalecidos debido a la optimización de recursos y la programación de compras, mientras que la sostenibilidad económica (8.0/10) ha sido impulsada por el uso de herramientas financieras como presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo. Sin embargo, la sostenibilidad social (6.5/10) y la participación en la toma de decisiones (4.0/10) muestran áreas de mejora, ya que la falta de inclusión del personal en decisiones estratégicas afecta la cohesión organizacional y la innovación. La sostenibilidad ambiental (5.0/10) es uno de los aspectos con menor desempeño, reflejando la necesidad de estrategias claras para la gestión eficiente de los recursos y la adopción de principios de economía circular. Por último, la innovación (6.0/10) presenta un nivel intermedio, sugiriendo que, aunque se han optimizado algunos procesos financieros, aún hay desafíos en la adopción de nuevas tecnologías. Estos hallazgos resaltan la importancia de un enfoque financiero más inclusivo y sostenible que permita fortalecer la competitividad y la resiliencia de la empresa en el sector agroindustrial.

**Figura 8.**

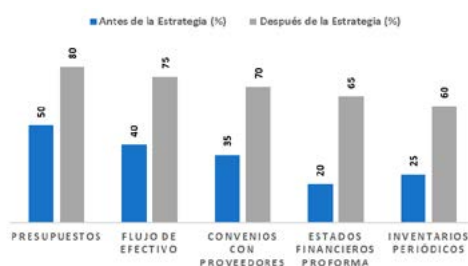
*Evaluación de sostenibilidad y planeación financiera*



En respuesta a estos resultados, se implementaron estrategias de optimización financiera orientadas a mejorar las dimensiones con menor desempeño, particularmente la participación en la toma de decisiones y la sostenibilidad ambiental. Para evaluar el impacto de estas estrategias, se analizaron los cambios en la adopción de herramientas financieras, como se presenta en la Figura 9. En esta, se observa un incremento significativo en el uso de instrumentos de planificación financiera tras la implementación de las mejoras. Destaca el crecimiento en la aplicación de presupuestos (50 % a 80 %), proyecciones de flujo de efectivo (40 % a 75 %) y convenios con proveedores (35 % a 70 %), lo que refleja una mayor estructuración en la gestión económica. Asimismo, la integración de estados financieros proforma, que antes tenía una adopción limitada del 20 %, aumentó hasta el 65 %, permitiendo a la empresa anticipar escenarios y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Estos avances evidencian cómo una planificación financiera más estructurada y la capacitación del personal han fortalecido la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica. Sin embargo, aún persisten desafíos en la descentralización de la toma de decisiones y la integración de estrategias ambientales, lo que subraya la necesidad de continuar promoviendo una gestión más participativa y sostenible en el largo plazo.

**Figura 9.**

*Comparación del uso de herramientas financieras*

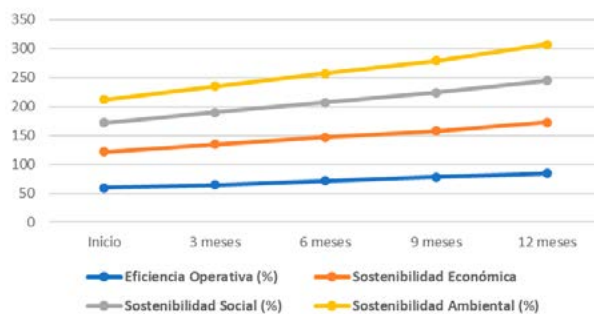


Para evaluar el impacto sostenido de las estrategias implementadas, se realizó un seguimiento a lo largo de 12 meses, analizando la evolución de cuatro indicadores clave: eficiencia operativa, sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental. La Figura 10 muestra cómo estos aspectos han experimentado un crecimiento progresivo tras la

optimización de procesos financieros y organizacionales.

**Figura 10.**

*Evolución temporal de indicadores clave*

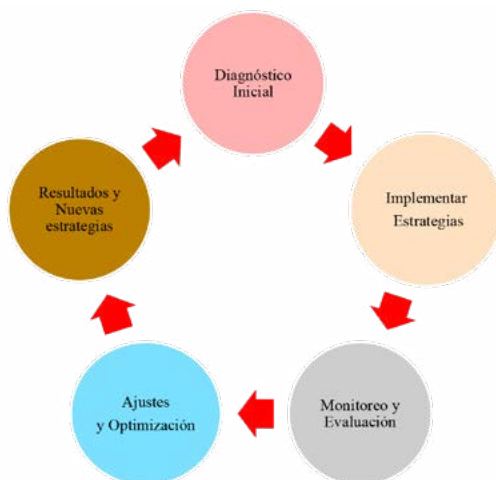


Los resultados indican que la eficiencia operativa ha mejorado significativamente, pasando del 60 % en el inicio del estudio al 85 % al final del período. Este incremento sugiere que la adopción de herramientas financieras y la optimización de procesos internos han generado una mejor administración de los recursos, una reducción en desperdicios y una mayor planificación en la producción y compras. De manera similar, la sostenibilidad económica creció del 62 % al 88 %, reflejando una mayor estabilidad financiera como resultado de una mejor planificación de flujo de efectivo y la implementación de estrategias presupuestarias más eficientes.

En términos de sostenibilidad social, se observa un incremento del 50 % al 72 %, lo que sugiere que los esfuerzos por mejorar la integración del personal en la toma de decisiones y fortalecer la cohesión organizacional han tenido un impacto positivo. Sin embargo, aunque hay una mejora notable, la descentralización en la toma de decisiones aún es un reto, ya que los niveles de participación del personal en la planeación estratégica siguen siendo limitados. Finalmente, la sostenibilidad ambiental, si bien ha mostrado una mejora del 40 % al 62 %, sigue siendo el aspecto con menor crecimiento relativo. Esto sugiere que, aunque se han implementado medidas de eficiencia en el uso de recursos, aún se requiere fortalecer políticas ambientales como la gestión de residuos y la integración de prácticas de economía circular.

Estos resultados refuerzan la necesidad de consolidar un modelo de mejora continua que no solo optimice la eficiencia operativa y la estabilidad económica, sino que también potencie la sostenibilidad social y ambiental de la empresa. Para ello, metodologías como Lean Thinking y Kaizen pueden ser herramientas clave para garantizar que las mejoras implementadas se mantengan en el tiempo y continúen evolucionando. En la Figura 11, se presenta un esquema de mejora continua basado en estos principios, con el objetivo de maximizar la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

**Figura 11.**  
*Ciclo de mejora continua*



El ciclo de mejora continua inicia con un diagnóstico inicial, en el cual se identifican las principales deficiencias en la planeación financiera y operativa de la empresa. En esta fase, se analizan datos clave como presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo y desempeño de estrategias previas, permitiendo detectar oportunidades de optimización y áreas críticas que requieren intervención.

A partir de este análisis, se pasa a la fase de implementación de estrategias, donde se aplican las mejoras identificadas en el diagnóstico. Esto puede incluir la adopción de herramientas financieras más eficientes, la capacitación del personal en la gestión de recursos y la digitalización de



procesos clave para optimizar la toma de decisiones. En este punto, es fundamental establecer métricas de desempeño que permitan evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Posteriormente, en la fase de monitoreo y evaluación, se realiza un seguimiento continuo de los indicadores clave, como eficiencia operativa, sostenibilidad económica y participación en la toma de decisiones. A través del análisis de estos datos, se identifican los aspectos que han mejorado y aquellos que aún presentan oportunidades de optimización. Esta evaluación permite ajustar estrategias antes de que se consoliden prácticas ineficientes.

Con base en los resultados del monitoreo, se procede a la fase de Ajustes y Optimización, en la que se modifican las estrategias según las necesidades detectadas. En este punto, se pueden reforzar prácticas efectivas, corregir desviaciones y optimizar los procesos mediante nuevas herramientas o enfoques más eficientes. Además, esta fase permite integrar nuevas tendencias y tecnologías que contribuyan a una mejora constante en la gestión empresarial.

Finalmente, la fase de resultados y nuevas estrategias consolida los logros alcanzados y permite establecer una nueva línea base para futuras mejoras. En este punto, se realiza una evaluación global del impacto de las estrategias implementadas, se comparan los resultados con estudios previos o benchmarks del sector y se diseñan nuevas estrategias que permitan continuar con el proceso de optimización. De esta manera, el ciclo de mejora continua se reinicia con un nuevo diagnóstico inicial, asegurando que la empresa mantenga una evolución constante hacia una mayor eficiencia y sostenibilidad.

Este enfoque garantiza que la planificación financiera no solo responda a las necesidades inmediatas de la empresa, sino que también se convierta en un proceso dinámico y adaptable, capaz de enfrentar los cambios del entorno y mantener la competitividad en el sector agroindustrial.

Los resultados obtenidos en el estudio no solo reflejan una mejora en la planificación financiera y la eficiencia operativa, sino que también resaltan su impacto en el desarrollo sostenible de la microempresa agrícola. Para comprender mejor esta relación, en la Figura 12 se presenta un mapa de vinculación entre las dimensiones evaluadas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales orientan las estrategias globales hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental.

**Figura 12.***Relación entre los hallazgos del estudio y los ODS*

| Dimensión Evaluada                     | ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico | ODS 9 - Industria, Innovación e Infraestructura | ODS 12 - Producción y Consumo Responsables | ODS 13 - Acción por el Clima |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|
| Eficiencia Operativa                   | 1                                               | 1                                               | 0                                          | 0                            |
| Sostenibilidad Económica               | 1                                               | 1                                               | 1                                          | 0                            |
| Sostenibilidad Social                  | 1                                               | 0                                               | 1                                          | 0                            |
| Sostenibilidad Ambiental               | 0                                               | 0                                               | 1                                          | 1                            |
| Innovación                             | 0                                               | 1                                               | 1                                          | 0                            |
| Participación en la Toma de Decisiones | 1                                               | 0                                               | 0                                          | 0                            |

Los hallazgos indican que la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica están estrechamente alineadas con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura). Esto se debe a que la implementación de herramientas financieras, la optimización de recursos y la mejora en la toma de decisiones han permitido incrementar la productividad de la empresa, garantizando mayor estabilidad y competitividad en el sector agroindustrial.

Por otro lado, la sostenibilidad social y la participación en la toma de decisiones presentan una fuerte conexión con el ODS 8, ya que fomentar la inclusión del personal en la planificación estratégica mejora la cohesión organizacional y fortalece la generación de empleo de calidad. Sin embargo, los resultados sugieren que la descentralización en la toma de decisiones sigue siendo un desafío, lo que indica la necesidad de adoptar enfoques más participativos dentro de la empresa.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la relación más significativa se encuentra con el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 13 (Acción por el clima). A pesar de los avances en eficiencia operativa, la adopción de prácticas sostenibles en el uso de recursos aún es limitada. La empresa ha implementado estrategias de reducción de desperdicios y optimización energética, pero estos esfuerzos deben consolidarse con iniciativas de economía circular y gestión responsable de residuos para maximizar su impacto ambiental.

Finalmente, la innovación también juega un papel clave en la sostenibilidad del negocio, con una fuerte conexión con el ODS 9 y el ODS 12.

La adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales en la gestión financiera ha permitido optimizar procesos, pero aún hay margen para integrar soluciones más avanzadas que potencien la competitividad y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Estos resultados refuerzan la importancia de integrar la planificación financiera con estrategias de desarrollo sostenible, asegurando que las mejoras implementadas no solo beneficien la estabilidad económica de la empresa, sino que también contribuyan a la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, se recomienda fortalecer las estrategias alineadas con los ODS mediante la incorporación de tecnologías limpias, el fomento de una cultura participativa y la implementación de métricas de sostenibilidad que permitan monitorear el impacto de estas acciones en el tiempo.

## **Conclusiones**

Las microempresas agrícolas en México, especialmente en Sinaloa, desempeñan un papel fundamental en la economía local. Aunque su tamaño es limitado, su impacto económico es significativo al impulsar la agroindustria y sostener comunidades rurales. Sin embargo, su éxito depende de su capacidad para gestionar eficientemente los recursos financieros, sociales y ambientales, enmarcados dentro de las dimensiones de sostenibilidad. A través del análisis realizado en este estudio, se identificaron áreas clave de mejora y estrategias que pueden fortalecer su competitividad y resiliencia en el sector agroindustrial.

En la dimensión económica, los resultados reflejados en la Figura 9 muestran que herramientas como presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros proforma son esenciales para optimizar la utilización de recursos y garantizar estabilidad financiera. La implementación de estrategias financieras ha permitido incrementar significativamente la adopción de estas herramientas, como se observó en el crecimiento del uso de presupuestos del 50 % al 80 % y de proyecciones de flujo de efectivo del 40 % al 75 %. Sin embargo, la centralización excesiva en la toma de decisiones sigue siendo una limitante, reduciendo la capacidad de adaptación y flexibilidad de la empresa ante cambios en el mercado. En este sentido, la Figura 8 destaca que la participación en la toma de decisiones es el aspecto con menor desempeño (4.0/10), lo que evidencia la

necesidad de descentralizar los procesos estratégicos y permitir una mayor inclusión del personal en la planificación financiera.

En cuanto a la dimensión social, la cohesión dentro de la organización es un pilar que debe fortalecerse. Como se observa en la Figura 10, la sostenibilidad social ha mejorado con el tiempo, pasando del 50 % al 72 % en 12 meses, lo que sugiere que las estrategias de integración del personal han tenido un impacto positivo. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora, ya que la limitada participación del personal en la toma de decisiones estratégicas representa un recurso subutilizado. Incorporar a los empleados en estos procesos no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que también impulsa la innovación y mejora la estabilidad organizacional. Además, como se señala en la Figura 12, la sostenibilidad social está estrechamente vinculada al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y al ODS 12 (Producción y consumo responsables), lo que subraya la importancia de integrar modelos de gestión más participativos para fomentar un entorno laboral equitativo y sostenible.

En la dimensión ambiental, aunque se evidenciaron prácticas iniciales como la reducción de residuos, estas aún no están formalmente integradas en un plan estratégico de sostenibilidad. Los datos presentados en la Figura 8 muestran que la sostenibilidad ambiental es el segundo aspecto con menor desempeño (5.0/10), mientras que la evolución temporal en la Figura 10 indica una mejora del 40 % al 62 % en un año. A pesar de este progreso, persisten desafíos importantes en la gestión eficiente de los recursos naturales y la implementación de principios de economía circular. En este sentido, la Figura 12 destaca que la sostenibilidad ambiental está fuertemente relacionada con los ODS 12 (Producción y consumo responsables) y ODS 13 (Acción por el clima), lo que sugiere la necesidad de adoptar estrategias más estructuradas para reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Para consolidar estos avances y garantizar una mejora sostenida en el tiempo, es fundamental adoptar un modelo de mejora continua, como se ilustra en la Figura 11. Este esquema plantea un ciclo estructurado que inicia con un diagnóstico inicial, seguido por la implementación de estrategias, un monitoreo continuo de los indicadores clave, ajustes y optimización de las estrategias, y finalmente una revisión de los resultados

y el diseño de nuevas acciones de mejora. Este enfoque basado en Lean Thinking y Kaizen permite que las microempresas agrícolas se mantengan en constante evolución, adaptándose a los cambios del entorno y fortaleciendo su competitividad.

En síntesis, una planificación financiera robusta que contemple las tres dimensiones de sostenibilidad no solo asegura la estabilidad operativa de las microempresas agrícolas, sino que también fomenta la innovación, crea valor a largo plazo y las posiciona como actores clave en el desarrollo económico y social de la región. Como lo muestran los resultados de este estudio, la descentralización de la toma de decisiones, la integración de herramientas digitales y la implementación de estrategias alineadas con los ODS son elementos esenciales para garantizar un crecimiento sostenible. El fortalecimiento de la administración, la capacitación del personal y la mejora de la gestión ambiental representan los próximos pasos fundamentales para transformar las microempresas agrícolas en motores de desarrollo sostenible.

## Referencias bibliográficas

- Abastores, un ‘bróker’ para el campo. (2025, 23 de enero). *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/negocios/2025-01-23/abastores-un-broker-para-el-campo.html>
- Aguilar Olaya, C. M., Anaya Galvis, Y. A., & Araujo Gálvez, D. F. (2020). *Eco-innovación: Estrategia de las empresas agroindustriales de Colombia (Trabajo de grado)*. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4744/Grupo%2028-TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2016). *Fundamentals of financial management* (14.ª ed.). Cengage Learning.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2022). *Financiación de la economía circular*. Recuperado de <https://www.giz.de/de/downloads/giz2022-es-esp-finance-ce-lowres.pdf>

- Gitman, L., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Infante, S. (2019). *Efectos de la planeación financiera en microempresas incubadas en la Ciudad de México* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/ptd2019/enero/0784168/Index.html>
- Masilo, A., & Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *CI-MEXUS*, 11(1), 73-106.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Portilla, J., Huaman, R., Linarea, M., & Herrera, L. (2021). Incidencia de la educación financiera de socios en la gestión financiera de una cooperativa de ahorro y crédito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 12-13. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/251/338>
- Rodríguez, G. (2010). *Investigación cualitativa en ciencias sociales: Manual práctico*. Editorial Síntesis.
- Rodríguez, G. (2019). *Metodología de la investigación cualitativa: Fundamentos, técnicas y procedimientos*. Editorial Síntesis.
- Saavedra García, M. L., & Espíndola Armenta, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias Administrativas*, 8, 1-15. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788003>
- Sbardellini Cossi, B., & Azevedo, L. G. (2021). *La sostenibilidad en la agroindustria (2): El fomento de las buenas prácticas de gobernanza*. IDB Invest. Recuperado de <https://idbinvest.org/es/blog/agronegocios/la-sostenibilidad-en-la-agroindustria-2-el-fomento-de-las-buenas-practicas-de>