

LA CONTRADICCIÓN

DE LAS PyMEs EN MÉXICO:

CRECIMIENTO SIN CONSOLIDACIÓN



José Luis Abreu Quintero,
Antonio Carlos Cantú Villarreal
Pablo Guerra Rodríguez
Coordinadores





LA CONTRADICCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO:
CRECIMIENTO SIN CONSOLIDACIÓN





La Contradicción de las PyMEs en México: Crecimiento sin Consolidación

**José Luis Abreu Quintero
Antonio Carlos Cantú Villarreal
Pablo Guerra Rodríguez**
Coordinadores



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Primera edición: mayo 2026

D.R. © José Luis Abreu Quintero, Antonio Carlos Cantú Villarreal
y Pablo Guerra Rodríguez

© Universidad Autónoma de Nuevo León
Ciudad Universitaria, Pedro de Alba s/n
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, CP 66451
Tel. (81) 8329-4000

© Plaza y Valdés S. A. de C. V.
C. Joaquín Velázquez de León 10, Int. A-1,
Colonia San Rafael, Alcaldía Cuauhtémoc,
CP: 06470 Ciudad de México
Teléfono: (+52) 5550972070
editorial@plazayvaldes.com.mx
www.plazayvaldes.com.mx

Plaza y Valdés, S. L.
Paseo del Rey, 4 28008 Madrid (España)
Teléfono: (+34) 91 812 63 15
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida, almacenada en sistemas de recuperación ni transmitida en ninguna forma ni por ningún medio —electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro— sin el permiso previo y por escrito del autor o del editor. La reproducción parcial para fines académicos, de investigación o de reseña está permitida siempre que se cite la fuente completa de manera adecuada conforme a las normas internacionales de derecho de autor. El contenido, las ideas y las interpretaciones expresadas en este libro son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente reflejan la postura de instituciones con las que esté afiliado.

Diseño de portada: Salomón Gonzalez Lugo

Corrector de estilo: Claudia Valdés

Formación tipográfica: Juan Manuel Mendoza Ramos

ISBN: Físico 978-607-2642-55-3

Digital 978-607-2642-56-0

Impreso en México / *Printed in Mexico*

Esta obra fue sometida a un riguroso proceso de dictaminación por pares a doble ciego en atención a las normas científicas y editoriales de Plaza y Valdés.

El trabajo de edición de la presente obra fue realizado en el taller de edición de Plaza y Valdés, ubicado en el Reclusorio Preventivo Varonil Norte, en la Ciudad de México, gracias a las facilidades prestadas por todas las autoridades del Sistema Penitenciario, en especial, a la Dirección Ejecutiva de Trabajo Penitenciario.



Contenido

Introducción	13
Capítulo 1	
La problemática de la paradoja del crecimiento en las PyMEs mexicanas	15
Antecedentes	15
Relevancia socioeconómica de las PyMEs en México y especialmente en Nuevo León	17
Estadísticas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en México al 27 de junio del 2024	19
Relevancia económica de las PyMEs en Nuevo León (2024) . . .	20
¿Por qué fracasan la PyMEs?	21
Definiciones de fracaso de las PyMEs	22
Factores que contribuyen en el fracaso de las MiPyMEs en un contexto nacional e internacional	23
Contradicciones entre su peso económico y sus debilidades estructurales	24
Pregunta general de investigación	25
Preguntas específicas de investigación	25
Objetivo general de la investigación	26
Objetivos específicos de la investigación.	26
Capítulo 2	
Metodología de la investigación	27
Fundamentación metodológica del estudio.	27
Enfoque documental y analítico adoptado	28
Dimensiones de la investigación	29
Sistema de variables	30
Procedimientos de análisis e interpretación	32
Rigor académico, validez y confiabilidad	34
Limitaciones metodológicas	35
Alcances y delimitaciones del estudio	36



Capítulo 3

Emprendimiento, gestión estratégica

y factores determinantes del desempeño en las PyMEs. 39

 Emprender no es suficiente: carencias en planeación,
 estrategia y dirección 39

 Carácter empírico vs. profesionalización
 de la gestión en las PyMEs 40

 Falta de visión estratégica como obstáculo
 para la sostenibilidad 40

 Variables críticas que determinan el desempeño de las PyMEs . . 41

 Financiamiento y acceso al crédito 41

 Capital humano: capacitación, habilidades y destrezas. 43

 Tecnología y procesos de innovación. 43

 Motivación del emprendedor y cultura organizacional 45

Capítulo 4

Limitaciones internas y externas

en el contexto regiomontano 47

 Diagnóstico situacional de las PyMEs en Nuevo León. 47

 Contexto nacional. 47

 Retos y/o limitantes de MiPyMEs 48

 Contexto regional. 48

 Obstáculos estructurales e institucionales 49

 Informalidad, centralización de decisiones
 y escasa adaptabilidad 50

Capítulo 5

Déficit de estrategias formales

y pensamiento estratégico. 51

 Ausencia de misión, visión y objetivos operativos 51

 Desconocimiento y subutilización de herramientas
 analíticas (FODA, PESTEL, Porter, etc.). 52

 Consecuencias de la improvisación estratégica. 52

Capítulo 6

Impactos del entorno cambiante: incertidumbre,

competencia y transformación digital 55

 ¿Por qué son tan importantes son las PyMEs en México? 56

 Datos de empleabilidad. 57



Datos de crecimiento	57
Datos de sector comercial.	57
Datos por entidad	57
Elementos que impactan en el entorno cambiante de incertidumbre de las PyMEs	57
Alto índice de mortalidad empresarial	58
Escasez de oportunidades de escalabilidad y crecimiento	59
Falta de opciones de financiamiento	59
Trámites administrativos y fiscales	59
Falta de preparación empresarial	59
Corrupción	60
Ausencia de consumo responsable	60
La competitividad de las PyMEs	60
La transformación digital en la PyMEs	61
Enfoque volátil post-pandemia, inflación, cabios tecnológicos	63
Vulnerabilidad de las PyMEs ante crisis económicas y sanitarias	64
Desigualdad en la adopción de transformación digital e inteligencia artificial.	65
Necesidad de una gestión estratégica contextualizada	68
Capítulo 7	
Necesidad de una gestión estrategica contextualizada	
Conceptualización de Estrategia	69
Administración Estratégica para las PyMEs	70
Imposibilidad de importar modelos corporativos sin adaptación.	71
Revitalización de los recursos internos y capacidades dinámicas	74
Los recursos de una empresa	75
Características de los recursos de las PyMEs.	75
Recursos Financieros	76
Recursos Físicos	76
Recursos Humanos	77
Recursos Relacionales	77
Recursos Tecnológicos	78
El empresario como recurso de una PyME	79



Las Capacidades Dinámicas	80
Conceptualización de Capacidades Dinámicas en el contexto de las PyMEs	81
Gestión como arte, ciencia y proceso de las PyMEs	84

Capítulo 8

Dimensión ética y responsabilidad social

empresarial (RSE) en las PyMEs	89
La Responsabilidad Social Empresarial en las PyMEs.	94
Vacios en sostenibilidad, ética y compromiso social	100
Factores que influyen en la sostenibilidad de las PyMEs.	103
Factores relacionados con la sostenibilidad de las PyMEs.	104
El compromiso social de la PyMEs en México.	106
Oportunidades estratégicas a través de la RSE	108
Motivos para implementar la RSE	108
La Responsabilidad Social Empresarial y su Relación con la Competitividad	109
Integración de valor social como parte del posicionamiento competitivo	110
Enfoque sistémico de la competitividad	111

Capítulo 9

Tensiones y dilemas estratégicos

en la toma de decisiones.	113
Origen de la Toma de Decisiones Estratégicas	113
El Estudio de la Toma de Decisiones en las Organizaciones	115
Desafíos Adicionales de las PyMEs en medio de la pandemia	120
Incertidumbre y Complejidad del entorno en las PyMEs	121
Entre la intuición y el análisis formal.	124
Entre la estabilidad organizacional y la innovación permanente.	128
Innovación Empresarial.	130
Características de la Innovación	131
La Innovación a nivel mundial	132
Factores que influyen en la Permanencia Empresarial	133
Entre el corto plazo financiero y el largo plazo estratégico.	135
Financiamiento de las PyMEs	137
Estrategias financieras clave para el éxito de una PyME.	140
Importancia de los Estados Financieros	142
Principales Estados Financieros	143



Financiamiento en una PyME	143
La Planeación Estratégica Empresarial.	144
Algunos obstáculos para la realización de la Planeación Estratégica para las PyMEs.	145
Conclusiones.	147
Bibliografía	155





Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan uno de los pilares fundamentales de la economía mexicana, tanto por su peso en la generación de empleo como por su contribución al dinamismo productivo y regional. Sin embargo, detrás de esta relevancia se esconde una paradoja: a pesar de su potencial económico y social, muchas de estas organizaciones enfrentan un camino marcado por la fragilidad, la improvisación estratégica y las limitaciones estructurales que conducen, en numerosos casos, al estancamiento o al fracaso.

Este libro es el resultado de una investigación posdoctoral realizada por los autores, cuyo propósito central fue analizar, desde la perspectiva de la gestión estratégica, los factores que explican por qué las PyMEs mexicanas, y en particular las de la región de Nuevo León, no logran consolidar trayectorias sostenibles de crecimiento. La pregunta de investigación general que guió el estudio fue: ¿por qué, a pesar de su potencial, muchas PyMEs fracasan? A partir de esta interrogante, se definieron siete preguntas específicas que dieron lugar a siete dimensiones de análisis, cada una abordada en capítulos individuales que integran tanto el marco teórico como los hallazgos empíricos y la discusión crítica.

El contenido se organiza de manera que, del capítulo 3 al capítulo 9, cada dimensión responde a un aspecto central de la problemática: desde el papel del emprendimiento y la gestión estratégica, hasta las limitaciones internas y externas, la ausencia de planeación formal, los impactos del entorno cambiante, la necesidad de contextualizar modelos, la dimensión ética y de responsabilidad social, y las tensiones estratégicas en la toma de decisiones. Finalmente, el libro cierra con una síntesis integradora que conecta los hallazgos con la problemática inicial planteada y propone una visión explicativa de conjunto.

Es importante subrayar que este trabajo constituye un aporte original derivado de un proceso riguroso de investigación posdoctoral, caracterizado por la revisión crítica de literatura académica, el contraste con evidencia



empírica regional y la aplicación de un marco analítico diseñado para responder a la paradoja del crecimiento de las PyMEs. Esta condición académica otorga al libro un valor doble: por un lado, como obra de referencia para el ámbito científico; y por otro, como una herramienta útil para empresarios, consultores y responsables de políticas públicas que buscan comprender y transformar las realidades de este sector.

La invitación al lector es a recorrer estas páginas no solo como un ejercicio académico, sino como un camino de descubrimiento y reflexión crítica. Cada capítulo ofrece piezas de un rompecabezas que, al integrarse, permiten comprender con mayor claridad los retos y las oportunidades de las PyMEs mexicanas. La esperanza es que este libro inspire a repensar la gestión estratégica con una mirada más humana, creativa y sostenible, y que motive a cada lector a ser parte activa de la transformación de este sector vital para el futuro del país.



Capítulo 1

La problemática de la paradoja del crecimiento en las PyMEs mexicanas

Antecedentes

El 94% de las empresas existentes en el mundo son MiPyMEs (micros, pequeñas y medianas empresas) lo cual representa alrededor de 400 millones de empresas (Secretaría de Economía, Censos Económicos, INEGI, 2024).

Tabla 1. Muestra de países representativos con MiPyMEs en el mundo

<i>País</i>	<i>Millones / Miles de MiPyMEs</i>	<i>Porcentaje</i>
Brasil	14.8 millones	99.23%
Colombia	495 mil	99.00%
Chile	235 mil	98.00%
USA	33 millones	99.00%
Canadá	1.2 millones	99.80%
México	4.7 millones	99.80%
Uruguay	209 mil	99.58%

Fuente: INEGI, 2024.

En la tabla 1 podemos apreciar el alto potencial de crecimiento con que cuentan las MiPyMEs en los países presentados; en donde podemos constatar que el porcentaje que complementa el 100% de las empresas, corresponde a las grandes empresas establecidas en dichos países.

A continuación, definamos qué son las PyMEs. Este concepto es complejo, pues depende de varios factores, incluyendo el número de



empleados, las ventas anuales y el total de activos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las PyMEs se definen de la siguiente manera en México por sector / tamaño:

Tabla 2. Estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas en México

<i>Sector / Tamaño</i>	<i>Industrial</i>	<i>Comercial</i>	<i>Servicios</i>
Micros	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeñas	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Medianas	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Fuente: Diario Oficial de la Federación 2019.

En México, alrededor del 95% de los establecimientos son empresas micro (1 a 10 personas), 5% son PyMEs (11 a 250 personas) y 0.2% son empresas grandes (más de 250 personas), según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Dentro del tejido empresarial mexicano, podemos identificar las MiPyMEs (micros, pequeñas y medianas empresas). Según la Secretaría de Economía (junio, 2024), tan solo en México existen un total de 4.7 millones de MiPyMEs.

Las MiPyMEs son fundamentales para la economía mexicana. La Política de Impulso a MiPyMEs de la Secretaría de Economía busca mejorar las condiciones para que estas empresas sean más competitivas y duren más tiempo. El gobierno mexicano se encarga de crear herramientas y apoyo para que las MiPyMEs puedan desarrollar su potencial y acceder a los mercados nacionales e internacionales, incluyendo a las comunidades menos favorecidas para un desarrollo inclusivo. En México, al menos el 90% de las empresas son de carácter “familiar” (INEGI, 2024).

Según la Secretaría de Economía (junio, 2024), es precisamente, el “talento mexicano” la fortaleza para aprovechar la relocalización, ya que el capital humano y laboral es joven, técnico y especialista en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés).

Las MiPyMEs son reconocidas como la columna vertebral de la economía en México.



Más del 99% del tejido empresarial está compuesto por microempresas, pequeñas y medianas. Además, estas empresas generan más del 70% del empleo y aportan 55% del Producto Bruto Interno (PBI), según CAF, 2023.

En palabras de García-Martínez *et al.* (2023), el universo de las pequeñas y medianas empresas en México es un territorio donde las cifras macroeconómicas engañan: su densidad y aporte al empleo parecen indicar fortaleza, pero sus fundamentos internos revelan otra realidad. Esta tensión entre presencia cuantitativa e insuficiencia estructural configura una paradoja que atraviesa la historia reciente de las PyMEs mexicanas, en especial en regiones altamente industrializadas como Nuevo León. Lejos de ser una anomalía, esta contradicción ha persistido incluso en contextos de crecimiento económico, lo que sugiere una desconexión profunda entre expansión y consolidación empresarial.

Como lo indica la Secretaría de Economía (2024), aunque las PyMEs constituyen el 99.8% del total de unidades económicas del país y generan más del 50% del empleo formal, una parte significativa de ellas opera con escasos niveles de formalización, débil capacidad gerencial y estructuras organizativas frágiles. Esta combinación de visibilidad económica y vulnerabilidad estructural da forma a una paradoja compleja: cuanto más numerosas son, más evidente se vuelve su fragilidad colectiva. De acuerdo con lo expuesto por Torres Garza *et al.* (2023), esta situación cobra especial relevancia en Nuevo León, donde la alta competitividad del entorno amplifica las debilidades internas de las PyMEs locales. Así, el crecimiento numérico por sí solo no basta para garantizar viabilidad a largo plazo, lo que obliga a repensar no solo la cantidad de empresas, sino la calidad de su gestión, su estrategia y su capacidad de adaptación (García Martínez *et al.*, 2023; Secretaría de Economía, 2024; Torres Garza *et al.*, 2023).

Relevancia socioeconómica de las PyMEs en México y especialmente en Nuevo León

Desde la perspectiva de García Martínez *et al.* (2023), las pequeñas y medianas empresas no solo constituyen un componente esencial del aparato productivo mexicano, sino que también encarnan una paradoja profundamente arraigada: su masiva presencia contrasta con la fragilidad



que caracteriza su funcionamiento interno. En regiones como Nuevo León, este fenómeno adquiere matices particulares, dado que el dinamismo industrial convive con desigualdades estructurales que impactan la consolidación de estas unidades económicas. Como lo han documentado Torres Garza *et al.* (2023), las PyMEs en el área metropolitana de Monterrey contribuyen de manera decisiva al empleo y a la generación de valor agregado, pero su crecimiento enfrenta múltiples trabas, que van desde el acceso limitado al financiamiento hasta la escasa sofisticación estratégica.

Tal y como lo describe el informe de la Secretaría de Economía (2024), más del 99% de las unidades económicas en el país son micro, pequeñas o medianas empresas, las cuales absorben alrededor del 70% del empleo formal y generan más del 50% del PIB del sector privado, lo que evidencia su papel insustituible como columna vertebral de la economía nacional. En este marco, la densidad empresarial de Nuevo León se convierte en un laboratorio privilegiado para observar tanto las fortalezas como las vulnerabilidades del tejido PyME en México. Como puntualiza Kakiyama (2010), estados como Jalisco y Nuevo León concentran buena parte del espíritu emprendedor del país, aunque sin una articulación estratégica sólida, dicho potencial suele dispersarse en esfuerzos aislados. Esta tensión entre cantidad y calidad organizacional sigue siendo un desafío pendiente en la agenda de desarrollo regional (Luis Javier García Martínez *et al.*, 2023; Torres Garza *et al.*, 2023; Secretaría de Economía, 2024).

En la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), representan un porcentaje altamente significativo del total de empresas, alrededor del 90%, con un papel crucial en la economía, luego de impulsar el crecimiento económico a través de la generación de empleos, la inversión y las exportaciones, según la (OMPI, 2017).

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 de México destaca la importancia de las MiPyMEs, generadoras del 70% del empleo y más del 50% de los ingresos empresariales (Gobierno de México, 2019). Sin embargo, muchas microempresas, creadas principalmente como respuesta al desempleo creciente de los últimos 15 años, operan informalmente. A diferencia de las medianas y pequeñas empresas, que muestran mayor formalidad, el 62.6% de las MiPyMEs mexicanas son informales, mientras que solo el 37.4% son formales (INEGI, 2018). Esta informalidad, junto con la falta de una sólida cultura empresarial, limita su participación económica y crecimiento. El carácter familiar de aproximadamente



el 65% de estas empresas, y la ausencia de prácticas de gestión de calidad y productividad en más del 50%, contribuyen a este problema. Priorizando la supervivencia y el autoempleo, muchas descuidan aspectos cruciales como la inversión en crecimiento y la búsqueda de financiamiento (Jiménez *et al.*, 2017; INEGI, 2018).

Por otra parte, es importante mencionar que el (INEGI, 2020) reporta una vida promedio de 7.8 años para las MiPyMEs mexicanas. La manufactura exhibe la mayor longevidad (9.7 años), seguida de los servicios (8.0 años), mientras que el comercio tiene la menor (6.9 años). Esta disparidad refleja la alta tasa de cierre de negocios (casi 40%) entre 2014 y 2019. A pesar de la informalidad y los retos que enfrentan, las MiPyMEs que sobreviven son cruciales para el crecimiento económico de México, generando empleo y dinamizando la economía mediante sus interacciones con otras empresas.

Estadísticas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) en México al 27 de junio del 2024

Entre mayo de 2019 y de 2023, nacieron 1.7 millones de establecimientos MiPyMEs y murieron 1.4 millones. En ese mismo periodo, por cada 10 mil establecimientos, la tasa mensual de los que nacieron y murieron fue de 61 y 71, respectivamente. Los niveles se asemejan a los de 2012: por cada 10 mil, nacieron 68 y murieron 67. De las principales acciones que las MiPyMEs implementaron por la pandemia, el uso de redes sociales fue la que más creció.

En 2019, el 99.8% de los establecimientos mexicanos eran micro, pequeños o medianos (CE, 2019). Estas empresas muestran mayor dinamismo que las grandes empresas, con frecuentes cambios en ingresos, personal, ubicación y actividad (aperturas y cierres). Según el Estudio sobre la Demografía de los Negocios del INEGI (EDN 2023); se documentó las que estrategias de supervivencia adoptadas durante la pandemia, las cuales ahora son parte integral de sus modelos operativos y de negocios.

Naciones Unidas designó el 27 de junio como el Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Este se conmemora a nivel mundial para concientizar acerca de su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la economía global. Así, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta estadística básica a partir



de los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023, y de los Censos Económicos (CE) 2019.

Relevancia económica de las PyMEs en Nuevo León (2024)

En 2024, en Nuevo León había 209 mil establecimientos y 2 millones de personas trabajaban en ellos.

- 89.7% de los establecimientos eran micronegocios y emplearon a 22.3% de las personas ocupadas.
- La participación de las mujeres en las actividades económicas fue de 37.7%, la más alta registrada hasta ahora por los Censos Económicos.
- 2,458 unidades económicas emplearon a personas con algún tipo de discapacidad.
- Entre 2018 y 2023, el porcentaje de establecimientos que vendían por internet pasó de 7.8 a 10.7 por ciento. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ofrece los resultados oportunos de los Censos Económicos (CE) 2024. Estos permiten conocer qué, cuánto, cómo, dónde y con qué se produce en la economía de Nuevo León y de todo el país. La información de estos Censos Económicos se recabó en 2024, lo que permite conocer el total de los establecimientos que había en ese año, así como su personal ocupado. La información de carácter económico (ingresos, gastos, remuneraciones, activos fijos y tecnologías de la información, entre otras variables) se refiere al año inmediato anterior —del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023— para todos los establecimientos y empresas del sector privado y empresas paraestatales. Estos datos contribuyen en la toma de decisiones entre las personas propietarias o encargadas de los establecimientos, así como entre los sectores público, privado y académico. Desde 1930, los CE se realizan cada 5 años y la presente es la vigésima edición.

Así mismo, en el año 2024, en Nuevo León había 209,041 establecimientos en los que laboraban 2 123 974 personas. Este total incluye establecimientos que iniciaron operaciones en 2024, establecimientos en



zonas rurales, servicios públicos y asociaciones religiosas, así como establecimientos del sector privado y empresas paraestatales.

En el sector privado y en las empresas paraestatales operaban 179 542 unidades económicas en 2023 y en estas laboraban 1 857 476 personas. Al ser el principal segmento de estudio de los CE 2024, además del número de establecimientos y del personal ocupado, se ofrecen datos económicos y otras características de las unidades económicas que lo componen. Estas se detallan a continuación: de las 179 542 unidades económicas, predominaban las micro —las que emplean 10 personas o menos—, con 89.7% del total estatal y emplearon 22.3% del personal ocupado. Su contribución fue de 11.5% de los ingresos del total de la entidad. Por otra parte, los establecimientos grandes (con 251 personas o más) representaron 0.6% de las unidades económicas. Estas emplearon 42.7% del personal ocupado y contribuyeron con 52.7% de los ingresos de la entidad.

Es importante destacar que, en los últimos 5 años, las mujeres aumentaron su participación en las actividades económicas de la entidad. Mientras que en 2018 las mujeres representaban 35.9% del total de personal ocupado, en 2023 su participación representó 37.7%.

¿Por qué fracasan la PyMEs?

Aun y cuando no es posible precisar una fecha exacta de algún estudio sobre la aparición de los factores de fracaso en las empresas, se tienen algunos indicios de que es a partir de la edad media con el nacimiento de los talleres artesanales, donde un porcentaje de estos no logra permanecer, y se ve obligado a desaparecer o cambiar de actividad ya sea para realizar actividades de caza, pesca o agricultura. Para la revolución industrial también se presentan factores de fracaso en las empresas textiles, agricultura y metalúrgicas, en cuyo caso fueron absorbidas por empresas del estado o bien por empresas más grandes (Galindo y García, 1982), (Sanginés, 2001). Por otra parte, los factores de fracaso a través del tiempo se han diversificado, por ejemplo, en los siglos XIX y XX estos se clasifican de manera general asociados a las políticas públicas, soporte institucional, acceso a financiamiento y mano de obra calificada. Para la mitad del siglo XX se adicionaron factores de fracaso como condiciones del mercado, interacción y capacitación de los grupos de trabajo de primer nivel y poca especialización. En la primera mitad del siglo XXI aparecieron



factores de fracaso asociados a factores internos y externos de las empresas, entre los que figuran la falta de redes o clústeres, factores asociados al rendimiento de trabajo, competitividad, rendimiento individual y grupal, entre otros (Domenge y Imanol, 2010), (García, 2015), (Hernández, 2013). En el caso de México los factores de fracaso como MiPyMEs surgen propiamente en los años 50 del siglo xx, cuando nacen de manera insipiente el sector de empresas privadas, ya que en su mayoría eran administradas por el estado. Los primeros registros que se tienen sobre los factores de fracaso en el caso de México son de finales del siglo xx y principios del xxi (Instituto Nacional del Emprendedor - INADEM, 2018), (García, 2015).

Para poder entender mejor el significado del fracaso y sus factores, en la gran mayoría de las investigaciones se ha dirigido hacia el desarrollo de modelos estadísticos, utilizando información de estados financieros, es decir, analizar estados de situación financiera, estados de resultados y flujo de efectivo, a través de la generación de variables que permitan pronosticar el resultado de una compañía (Zambrano, Valls, y Martí, 2021). Derivado de lo anterior, es factible identificar aquellas definiciones de fracaso en las MiPyMEs de acuerdo a la tabla 3.

Definiciones de fracaso de las PyMEs

Tabla 3. Definiciones de fracaso en MiPyMEs

<i>Autor / Fuente</i>	<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Beaver (1966)	Fracaso	Impedimento para afrontar sus compromisos.
Altman (1968)	Quiebra	Declaración de quiebra o bancarrota.
Correa <i>et al.</i> (2003)	Quiebra	Insolvencia.
Taffler (1982)	Fracaso	Liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o estado de intervención.
Romero (2013)	Fracaso	Declaración de quiebra o bancarrota.
Zmijewski (2013)	Quiebra	Declaración de quiebra o bancarrota.

Fuente: Zambrano, Valls y Marrrí (2021).



Factores que contribuyen en el fracaso de las MiPyMEs en un contexto nacional e internacional

Entre los aspectos más importantes que han determinado el fracaso de las MiPyMEs en México, se encuentra la falta de financiamiento, poca vinculación, poca rentabilidad, inseguridad, entre otros, que orillan al cierre de operaciones y/o fracaso de estas (Instituto Nacional del Emprendedor - INADEM, 2018), (INEGI, 2021), (García, 2015) (Domenge y Imanol, 2010). Por otra parte, en el contexto internacional (García, 2015) señala que los principales factores de fracaso en las MiPyMEs de Estados Unidos son internos y externos, en cuanto a los internos figuran la falta de planeación, bajas ventas, problemas financieros, falta de capacitación, mientras que en los factores externos aparecen la falta de ética, piratería, debilidades frente a la competencia, ubicación inadecuada, fraudes, entre otros.

En lo que compete a los países que integran la OCDE, de acuerdo con Hernández (2013), los factores de fracaso de las MiPyMEs incluyen personal mal calificado, productos mal planeados, precios no competentes, infraestructura inadecuada, recursos financieros escasos, políticas regulatorias inexistentes, falta de apoyos, entre otros. Por último, en lo correspondiente a la unión europea, los principales factores que están vinculados a los factores de fracaso son: insuficiencia de recurso humano, barreras arancelarias, falta de infraestructura, inestabilidad política, corrupción, y confianza en el mercado, entre otros (Hernández, 2013).

La importancia que tienen las PyMEs en México de ser generadoras de empleo e ingresos, un grupo de investigadores llevaron a cabo un estudio sobre la rentabilidad económica de las PyMEs exportadoras de Monterrey Nuevo León, México, donde trata sobre los factores que explican el comportamiento de la rentabilidad económica (ROA), donde después de aplicar encuestas y sus pruebas estadísticas a 132 empresas y considerando 35 variables iniciales, se evidencio empíricamente la aceptación de tres factores que afectan la rentabilidad de los activos de las PyMEs exportadoras y que son: las ventas netas, la utilidad antes de impuestos y los activos totales. (Isaac, Flores, Hernández, Loredó y Isaac, 2009).



Contradicciones entre su peso económico y sus debilidades estructurales

Según García Martínez *et al.* (2023), uno de los grandes enigmas del ecosistema empresarial mexicano radica en la profunda desconexión entre el peso cuantitativo de las PyMEs y su limitada capacidad para sostener trayectorias de crecimiento sólidas. A pesar de representar la inmensa mayoría del universo empresarial y ser responsables de gran parte del empleo en el país, muchas de estas organizaciones operan en condiciones de precariedad estructural, sin planificación formal, con baja productividad y escasa integración a cadenas de valor. Esta antítesis entre volumen e impacto efectivo sugiere que el problema no es de presencia, sino de arquitectura organizacional. Como señala Kakiyama (2010), las PyMEs mexicanas, si bien abundantes, tienden a reproducir modelos de gestión informal que las condenan a operar en círculos de supervivencia más que de desarrollo.

En regiones como Nuevo León, donde las PyMEs coexisten con grandes corporativos y dinámicas industriales exigentes, la brecha entre su importancia numérica y su fragilidad estratégica se hace más visible. Como advierten Torres Garza *et al.* (2023), aunque estas empresas son numerosas y activas, su desempeño competitivo se ve afectado por limitaciones de financiamiento, carencia de talento especializado y rezago tecnológico. Esta contradicción ha sido igualmente abordada por el informe de la Secretaría de Economía (2024), que insiste en la necesidad de transitar de un enfoque de cantidad a uno de calidad estructural en el fomento de las PyMEs mexicanas. En consecuencia, el desafío no reside en su proliferación, sino en su transformación profunda hacia esquemas más resilientes, sostenibles y profesionalizados (García Martínez *et al.*, 2023; Torres Garza *et al.*, 2023; Secretaría de Economía, 2024).

En este contexto, la contradicción que viven las PyMEs en México —crecer sin lograr consolidarse— no puede entenderse sin examinar de manera articulada los factores internos y externos que las condicionan. La revisión de su desempeño revela un entramado de carencias en planeación, limitaciones estructurales, improvisación estratégica, impactos del entorno cambiante, necesidad de adaptación de modelos, vacíos en responsabilidad social y tensiones en la toma de decisiones. Tales dimensiones abren el camino a una serie de preguntas de investigación que



orientan este estudio y buscan desentrañar por qué, a pesar de su peso económico y dinamismo emprendedor, las PyMEs mexicanas no alcanzan la consolidación estratégica y sostenible que requieren.

Pregunta general de investigación

¿De qué manera las PyMEs en México logran crecer sin alcanzar una verdadera consolidación estratégica y sostenible?

Preguntas específicas de investigación

1. ¿De qué manera la ausencia de planeación, la gestión empírica y la falta de visión estratégica, junto con limitaciones en financiamiento, capital humano, innovación y cultura organizacional, condicionan el desempeño y sostenibilidad de las PyMEs?
2. ¿Cuáles son los principales obstáculos estructurales, institucionales e internos que enfrentan las PyMEs en Nuevo León y cómo inciden en su capacidad de adaptación y permanencia en el mercado?
3. ¿Cómo impacta la ausencia de misión, visión, objetivos claros y herramientas analíticas en la consolidación de estrategias efectivas y en la propensión de las PyMEs a la improvisación?
4. ¿De qué forma los contextos de crisis, la volatilidad postpandemia, la inflación y la desigualdad en la adopción de tecnologías digitales influyen en la vulnerabilidad y competitividad de las PyMEs?
5. ¿Por qué resulta inviable trasladar modelos corporativos a las PyMEs sin adaptación, y cómo la revalorización de recursos internos y capacidades dinámicas puede configurar una gestión estratégica pertinente?
6. ¿Cómo pueden las PyMEs superar sus vacíos en sostenibilidad, ética y compromiso social, integrando la RSE como una oportunidad estratégica y como parte de su posicionamiento competitivo?
7. ¿Qué tensiones surgen en las PyMEs al decidir entre intuición y análisis formal, estabilidad e innovación, y objetivos financieros de corto plazo frente a estrategias de largo plazo?



Objetivo general de la investigación

Analizar las causas por las cuales las PyMEs en México, a pesar de su dinamismo y crecimiento económico, enfrentan dificultades para consolidarse estratégicamente, considerando factores internos y externos, déficits de planeación y pensamiento estratégico, impactos del entorno cambiante, necesidad de modelos de gestión contextualizados, vacíos en responsabilidad social y tensiones inherentes a la toma de decisiones.

Objetivos específicos de la investigación

1. Analizar cómo la ausencia de planeación, la gestión empírica, la falta de visión estratégica y las limitaciones en financiamiento, capital humano, innovación y cultura organizacional condicionan el desempeño y la sostenibilidad de las PyMEs.
2. Identificar los principales obstáculos estructurales, institucionales e internos que enfrentan las PyMEs en Nuevo León y valorar su incidencia en la adaptación y permanencia en el mercado.
3. Examinar los efectos de la ausencia de misión, visión, objetivos claros y herramientas analíticas en la consolidación de estrategias efectivas y en la propensión a la improvisación dentro de las PyMEs.
4. Evaluar de qué forma los contextos de crisis, la volatilidad postpandemia, la inflación y la desigualdad en la adopción de tecnologías digitales influyen en la vulnerabilidad y competitividad de las PyMEs.
5. Estudiar por qué resulta inviable trasladar modelos corporativos a las PyMEs sin adaptación y cómo la revalorización de recursos internos y capacidades dinámicas puede configurar una gestión estratégica pertinente.
6. Explorar cómo las PyMEs pueden superar sus vacíos en sostenibilidad, ética y compromiso social, integrando la RSE como oportunidad estratégica y como parte de su posicionamiento competitivo.
7. Analizar las tensiones que enfrentan las PyMEs al decidir entre intuición y análisis formal, estabilidad e innovación, y entre objetivos financieros de corto plazo y estrategias de largo plazo.



Capítulo 2

Metodología de la investigación

Fundamentación metodológica del estudio

Según González Varona, Rodríguez Molina y Aguado (2024), el estudio de las PyMEs requiere un marco metodológico que considere simultáneamente las dimensiones estructurales y contextuales de su desempeño. Bajo esta premisa, la investigación se apoyó en un enfoque documental y analítico, que permitió integrar literatura científica, diagnósticos sectoriales y experiencias empíricas vinculadas al contexto mexicano, particularmente al de Nuevo León. Como lo indica Kannan y Gambetta (2025), este tipo de revisión sistemática ofrece la posibilidad de detectar vacíos teóricos y prácticas emergentes que orientan la formulación de propuestas estratégicas. La adopción de este enfoque responde al interés de construir un análisis riguroso y crítico de la gestión estratégica de las PyMEs, sin perder de vista la validez y confiabilidad de las fuentes utilizadas (Jayasekara *et al.*, 2020).

Tal como plantea Reyes Ávila y Preiss (2015), la investigación en PyMes debe sostenerse en una lógica de contraste, en la que los hallazgos documentales dialoguen con las realidades observadas en el terreno empresarial. En esta línea, el estudio se fundamenta en la recopilación de artículos académicos, reportes institucionales y estudios empíricos que aportan datos sobre problemáticas recurrentes, factores de éxito y limitaciones estructurales. De acuerdo con García Martínez, Kraus, Breier y Kallmuenzer (2023), esta combinación metodológica fortalece la interpretación, pues no se limita a la descripción de casos aislados, sino que busca identificar patrones comunes y contradicciones que expliquen la paradoja del crecimiento en las PyMEs mexicanas. El rigor metodológico se sostuvo en criterios de exhaustividad, pertinencia temática y actualización temporal de las fuentes, lo que asegura un andamiaje sólido para el análisis (Quiroga Nájera, Orozco y Tsutsumi, 2024).



De acuerdo con Puente Aguilar, Mármol y Solís Peña (2024), los estudios documentales tienen limitaciones, principalmente en su capacidad de generalización, pero compensan esta carencia al ofrecer una mirada panorámica y crítica sobre fenómenos complejos. En el presente trabajo, se reconoce que el carácter documental puede restringir la observación directa de los procesos internos de las empresas, aunque este sesgo se contrarresta con la riqueza de evidencia acumulada en la literatura especializada. Como señala Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente (2023), la sistematización de hallazgos previos resulta esencial para replantear estrategias y orientar investigaciones futuras. En ese sentido, la fundamentación metodológica del estudio asume conscientemente sus alcances y limitaciones, estableciendo un equilibrio entre la profundidad del análisis académico y la aplicabilidad de sus conclusiones en el ámbito práctico (Maldonado Guzmán *et al.*, 2018).

Enfoque documental y analítico adoptado

Tal como lo explican Jayasekara, Perera y Gunawardena (2020), la comprensión de fenómenos complejos como el desempeño y fracaso de las PyMEs exige un abordaje metodológico capaz de integrar la riqueza de la evidencia acumulada. En este estudio se adoptó un enfoque documental, apoyado en la revisión y análisis sistemático de literatura académica, informes institucionales y tesis doctorales que permiten reconstruir los patrones comunes de gestión estratégica en este tipo de organizaciones. Como plantea Reyes Ávila y Preiss (2015), este tipo de investigación resulta particularmente pertinente en contextos donde los vacíos de planeación y estrategia son más evidentes, como en el caso de las PyMEs mexicanas. El carácter documental asegura una base sólida para el análisis al incorporar fuentes primarias y secundarias seleccionadas con criterios de relevancia y actualidad (Luis Javier García Martínez *et al.*, 2023).

De acuerdo con Kannan y Gambetta (2025), el enfoque analítico complementa la revisión documental, pues no se limita a recopilar información, sino que la somete a procesos de interpretación crítica y contraste comparativo. En esta investigación se analizaron los distintos enfoques encontrados en la literatura —desde los estudios sobre transformación digital y sostenibilidad hasta los análisis de competitividad y financiamiento— con el objetivo de identificar tensiones, dilemas y



oportunidades de gestión. Como refieren Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente (2023), esta perspectiva permite reconocer cómo los factores internos y externos inciden en el crecimiento de las PyMEs en México, especialmente en Nuevo León, generando un marco interpretativo que va más allá de la simple descripción de casos aislados. La combinación de ambos enfoques —documental y analítico— constituye así el eje metodológico de este estudio (Puente Aguilar, Mármol y Solís Peña, 2024).

Dimensiones de la investigación

La sección de dimensiones de la investigación cumple la función de organizar y dar coherencia al estudio, al vincular directamente las preguntas específicas con los ejes de análisis. Cada dimensión se construye como un espacio de observación que permite desglosar la complejidad del fenómeno en aspectos concretos y abordables.

Estas siete dimensiones no deben entenderse como apartados aislados, sino como piezas complementarias de un marco integral que articula teoría y práctica en el contexto de las PyMEs. De esta manera, se convierten en la guía estructural que orienta la discusión y en el puente entre el planteamiento general del problema y la elaboración de los resultados.

Dimensión 1. Emprendimiento, gestión estratégica y factores determinantes del desempeño en las PyMEs.

Dimensión 2. Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano.

Dimensión 3. Déficit de estrategias formales y pensamiento estratégico.

Dimensión 4. Impactos del entorno cambiante: incertidumbre, competencia y transformación digital.

Dimensión 5. Necesidad de una gestión estratégica contextualizada.

Dimensión 6. Dimensión ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las PyMEs.

Dimensión 7. Tensiones y dilemas estratégicos en la toma de decisiones.



Sistema de variables

El análisis de las siete dimensiones de investigación exige precisar el sistema de variables que servirá como guía metodológica para la interpretación de resultados. Desde esta perspectiva, cada dimensión se concibe como un constructo que integra una variable dependiente —el fenómeno que se busca explicar— y un conjunto de variables independientes —los factores que inciden en él.

Este esquema no solo permite estructurar el estudio de manera ordenada, sino que también delimita con claridad las relaciones de causalidad o de influencia que orientan el marco analítico. Dicho de otra manera, el sistema de variables transforma las preguntas de investigación en un mapa de dependencias e interacciones que reflejan la complejidad de la gestión estratégica en las PyMEs.

A continuación, se presenta el desglose de las dimensiones en términos de variables dependientes e independientes:

Tabla 4. Sistema de variables

<i>Dimensión</i>	<i>Variable dependiente</i>	<i>Variables independientes</i>
1. Emprendimiento, gestión estratégica y factores determinantes del desempeño en las PyMEs.	Desempeño organizacional integral (productividad, crecimiento, rentabilidad).	Formación y experiencia del emprendedor; profesionalización de la gestión; acceso a financiamiento; capital humano; innovación/transformación digital; cultura organizacional; gobernanza y estructura.
2. Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano.	Competitividad y adaptación regional.	Obstáculos institucionales y regulatorios; infraestructura y encadenamientos; centralización de decisiones; informalidad; costos y disponibilidad de insumos; acceso a redes/clúster; políticas públicas y apoyos.



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Déficit de estrategias formales y pensamiento estratégico.	Nivel de estructuración y alineación estratégica (misión, visión, objetivos, KPIs).	Uso de herramientas (FODA, PESTEL, 5 Fuerzas); planificación formal; gobierno corporativo; analítica de datos/BI; tiempo dedicado a estrategia vs. operación; competencias directivas.
4. Impactos del entorno cambiante: incertidumbre, competencia y transformación digital.	Resiliencia y posicionamiento competitivo.	Volatilidad macro (inflación, tipo de cambio); choques económicos/sanitarios; intensidad competitiva; velocidad tecnológica; adopción de IA y digitalización; ciberseguridad; integración a cadenas de valor.
5. Necesidad de una gestión estratégica contextualizada.	Efectividad de la gestión estratégica (ajuste “fit” y resultados).	Adecuación cultural de modelos; orientación a cliente/mercado local; recursos internos y capacidades dinámicas; aprendizaje organizacional; alianzas y cooperación; mecanismos de adaptación/experimentación.
6. Dimensión ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las PyMEs.	Desempeño socioambiental y reputacional.	Cumplimiento normativo; prácticas laborales justas; gestión ambiental; participación comunitaria; transparencia y ética; gobernanza y derechos humanos; integración de RSE en la estrategia (métricas ESG).
7. Tensiones y dilemas estratégicos en la toma de decisiones.	Calidad de la decisión estratégica y desempeño intertemporal.	Equilibrio intuición–análisis; estabilidad vs. innovación; corto plazo financiero vs. largo plazo estratégico; aversión al riesgo; disponibilidad de información; participación de equipos; evaluación ex ante/ ex post.

Fuente: elaboración propia.



Procedimientos de análisis e interpretación

En este estudio se definió una estructura de análisis secuencial que permite articular de manera lógica los hallazgos. Del capítulo 3 al capítulo 9 se desarrollan, de forma individualizada y concreta, los contenidos de marco teórico y los resultados-discusión correspondientes a cada una de las siete dimensiones de investigación. De esta manera, cada pregunta específica encuentra su propio espacio de contraste conceptual y empírico, evitando superposiciones y favoreciendo la claridad interpretativa. Finalmente, en el capítulo de conclusiones, los hallazgos de todas las dimensiones se integran en un enfoque generalizado, lo que permite ofrecer una lectura comprensiva que conecta la visión global del estudio con las evidencias particulares recogidas.

Como sostienen García Martínez, Kraus, Breier y Kallmuenzer (2023), el análisis documental debe organizarse en etapas que permitan distinguir entre la recopilación de información y la interpretación crítica de los hallazgos. En este caso, el primer procedimiento consistió en clasificar las fuentes por ejes temáticos —gestión estratégica, financiamiento, innovación, digitalización, cultura organizacional y entorno externo— con el propósito de facilitar su comparación. Posteriormente, se aplicó un análisis transversal que permitió identificar convergencias, contradicciones y vacíos en la literatura sobre PyMEs en México. Este proceso evitó una lectura fragmentada y aseguró una visión integradora de los factores que explican la paradoja del crecimiento en este sector (Jayasekara, Perera y Gunawardena, 2020).

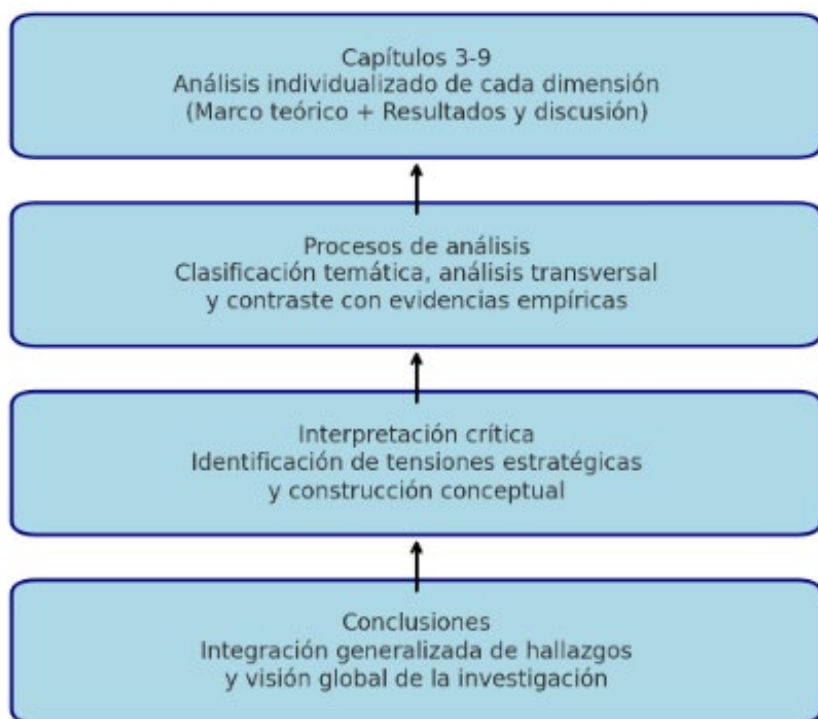
Según lo expuesto por Kannan y Gambetta (2025), la interpretación de la evidencia debe trascender la simple síntesis para transformarse en una construcción conceptual. Por ello, los hallazgos no fueron asumidos como conclusiones aisladas, sino contrastados con diagnósticos empíricos que mostraban la realidad de las PyMEs mexicanas. En este sentido, se recurrió a estudios de caso regionales en Nuevo León, particularmente aquellos que exploraban la madurez digital, la competitividad y la adopción de estrategias de sostenibilidad. Esta triangulación entre literatura internacional y evidencias locales permitió establecer un marco explicativo que conectara tendencias globales con limitaciones específicas del contexto mexicano (Quiroga Nájera, Orozco y Tsutsumi, 2024).

De acuerdo con Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente (2023), un análisis riguroso en el campo de las PyMEs debe incorporar tanto



indicadores cuantitativos como valoraciones cualitativas, de manera que la interpretación final logre un balance entre datos objetivos y comprensión contextual. Por tal motivo, en esta investigación, los procedimientos interpretativos se apoyaron en una lectura crítica orientada a detectar tensiones estratégicas: la brecha entre intuición y análisis formal, la tensión entre estabilidad e innovación, y la dificultad de conciliar objetivos de corto y largo plazo. De esta manera, la interpretación se configuró como un ejercicio reflexivo que buscó dar sentido a la multiplicidad de factores identificados, ofreciendo un marco robusto para replantear la gestión estratégica en las PyMEs mexicanas (Reyes Ávila y Preiss, 2015).

Figura 1. Flujo de análisis e interpretación en la investigación



Fuente: elaboración propia.



Rigor académico, validez y confiabilidad

Como indica Reyes Ávila y Preiss (2015), el estudio de las PyMEs en México requiere un ejercicio metodológico que asegure un nivel de rigurosidad académica equivalente al de investigaciones de mayor escala, a pesar de las limitaciones de recursos y acceso a datos. En este trabajo, el rigor se garantizó a través de la selección de fuentes indexadas, la inclusión de estudios empíricos validados y la revisión de literatura internacional y nacional reciente. Este procedimiento permitió fortalecer la validez interna del análisis, al anclar cada afirmación en evidencias concretas y contrastadas (Jayasekara, Perera y Gunawardena, 2020).

Según García Martínez, Kraus, Breier y Kallmuenzer (2023), la validez de los resultados depende en gran medida de la capacidad de triangular diferentes enfoques y contextos. Por ello, la investigación combinó artículos de alcance global con diagnósticos específicos de Nuevo León y México. Tal combinación permitió comprobar si los patrones descritos en la literatura internacional tenían correspondencia o divergencias con la realidad regional. De esta forma, la validez externa del estudio se fortaleció, dado que los hallazgos no quedaron confinados a un único marco, sino que fueron examinados desde una perspectiva amplia y contextualizada (Kannan y Gambetta, 2025).

Tal como señalan Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente (2023), la confiabilidad en los estudios sobre PyMEs se logra cuando el proceso de análisis puede ser replicado por otros investigadores bajo los mismos criterios de selección y clasificación. En este caso, la sistematicidad en la recolección de fuentes, el ordenamiento temático y la aplicación de un esquema analítico consistente hacen posible que el proceso sea transparente y verificable. A su vez, el uso de fuentes arbitradas, tesis doctorales y documentos de organismos oficiales garantiza que la información se derive de materiales evaluados con estándares de calidad académica. Con ello, el estudio asegura un equilibrio entre validez y confiabilidad, consolidando un marco metodológico sólido para comprender los dilemas estratégicos de las PyMEs mexicanas (Maldonado Guzmán *et al.*, 2018).



Limitaciones metodológicas

De acuerdo con Jayasekara, Perera y Gunawardena (2020), todo estudio basado en revisión documental enfrenta limitaciones inherentes al tipo de información disponible. En este caso, la investigación depende de la calidad, actualidad y alcance de las fuentes académicas y empíricas seleccionadas, lo que implica que ciertos fenómenos recientes pueden no estar suficientemente explorados en la literatura. Como destacan Reyes Ávila y Preiss (2015), la falta de datos directos provenientes de trabajo de campo reduce la posibilidad de observar dinámicas internas de gestión, restringiendo el análisis a lo que los autores reportan en sus estudios. Estas condiciones obligan a reconocer que los hallazgos deben leerse como aproximaciones interpretativas y no como diagnósticos concluyentes (Saavedra García y Camarena Adame, 2016).

En palabras de Kannan y Gambetta (2025), otro límite frecuente en las revisiones documentales radica en la heterogeneidad de los enfoques teóricos y metodológicos de las investigaciones consideradas. En este trabajo, las fuentes analizadas provienen de disciplinas diversas como economía, administración, innovación y estudios organizacionales, lo que genera cierta dificultad para homogeneizar criterios. Tal como plantean García Martínez, Kraus, Breier y Kallmuenzer (2023), esa diversidad es valiosa porque enriquece la comprensión del fenómeno, pero también introduce sesgos interpretativos cuando los resultados no son directamente comparables. De ahí que la interpretación se apoye más en patrones comunes que en la cuantificación exacta de los hallazgos (Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente, 2023).

Según subraya Maldonado Guzmán *et al.* (2018), también debe reconocerse que los estudios sobre PyMEs mexicanas suelen enfocarse en sectores específicos —manufactura, automotriz o servicios familiares—, lo que limita la generalización a todas las empresas del país. En este trabajo, si bien se priorizó evidencia de Nuevo León, no siempre fue posible encontrar investigaciones recientes para cada dimensión estratégica planteada. Tal como advierten Quiroga Nájera, Orozco y Tsutsumi (2024), esta carencia puede sesgar la interpretación hacia sectores más documentados, dejando en segundo plano a otros con igual relevancia económica. En consecuencia, las limitaciones metodológicas reconocidas aquí marcan los márgenes de validez del estudio, pero también abren la puerta a futuras



investigaciones que complementen y contrasten los hallazgos presentados (Puente Aguilar, Mármol y Solís Peña, 2024).

Alcances y delimitaciones del estudio

Según García Martínez, Kraus, Breier y Kallmuenzer (2023), uno de los principales alcances de los estudios documentales sobre PyMEs consiste en su capacidad para identificar patrones generales en contextos diversos, lo que contribuye a clarificar las tensiones estratégicas recurrentes. En este sentido, el presente trabajo se propuso construir un marco de análisis crítico sobre la paradoja del crecimiento de las PyMEs mexicanas, integrando aportaciones internacionales y diagnósticos locales de Nuevo León. Como lo indican Jayasekara, Perera y Gunawardena (2020), este tipo de análisis permite comprender causas estructurales del fracaso y del éxito empresarial, ofreciendo insumos tanto para la práctica directiva como para el diseño de políticas públicas. Así, el alcance principal de la investigación radica en su valor interpretativo y en la posibilidad de servir como base para futuros estudios empíricos más específicos (Reyes Ávila y Preiss, 2015).

De acuerdo con Quiroga Nájera, Orozco y Tsutsumi (2024), la delimitación de un estudio es igualmente crucial, pues establece el marco en el que deben interpretarse sus resultados. Este trabajo se centra en las PyMEs mexicanas, con particular atención al contexto regiomontano, lo cual permite atender un caso emblemático de concentración industrial y desafíos de competitividad. Como señalan Torres Garza, Carrera Sánchez y Partida Puente (2023), este enfoque territorial aporta profundidad analítica, pero al mismo tiempo restringe la generalización a otros estados del país con estructuras económicas diferentes. La investigación, por tanto, queda delimitada por un doble criterio: geográfico (México, con énfasis en Nuevo León) y temático (gestión estratégica, sostenibilidad y adaptación al entorno). Dichos márgenes no reducen su valor, sino que orientan la lectura crítica de sus hallazgos (Puente Aguilar, Mármol y Solís Peña, 2024).

En palabras de Kannan y Gambetta (2025), el carácter documental del estudio también define sus límites: no pretende reemplazar la evidencia derivada de encuestas o entrevistas, sino ofrecer un mapa analítico que conecte los distintos aportes académicos y empíricos disponibles.



La ausencia de trabajo de campo constituye una restricción evidente, pero se compensa con el rigor aplicado en la selección de fuentes, su actualidad y la triangulación de perspectivas. Maldonado Guzmán *et al.* (2018) recuerdan que estas investigaciones son particularmente útiles como punto de partida para orientar decisiones estratégicas, ya que condensan aprendizajes dispersos en la literatura. En consecuencia, los alcances y delimitaciones aquí planteados configuran el horizonte interpretativo de este libro, marcando tanto sus fortalezas como los espacios que deberán explorarse en nuevas investigaciones (Saavedra García y Camarena Adame, 2016).





Capítulo 3

Emprendimiento, gestión estratégica y factores determinantes del desempeño en las PyMEs

Según Reyes Ávila y Preiss (2015), muchas PyMEs mexicanas nacen de la iniciativa emprendedora, pero no logran consolidarse debido a la ausencia de una gestión estratégica sólida. Empezar y dirigir no son actos equivalentes; mientras el primero impulsa el inicio, el segundo determina la sostenibilidad. Esta brecha entre entusiasmo inicial y dirección estructurada se convierte en uno de los principales factores que explican el fracaso temprano de numerosos negocios en el país.

Empezar no es suficiente: carencias en planeación, estrategia y dirección

A juicio de Reyes Ávila y Preiss (2015), uno de los errores más frecuentes en el análisis de las PyMEs consiste en suponer que la voluntad emprendedora basta para sostener una empresa. En México, miles de iniciativas surgen con entusiasmo, pero sin un plan estratégico, sin dirección profesional y sin una lectura clara del entorno competitivo. Esta carencia de estructura deja a muchas empresas vulnerables desde su origen, generando organizaciones que nacen sin cimientos sólidos. Como plantea López Mejía *et al.* (2020). En buena parte de las PyMEs, el diseño organizacional, la planeación táctica y la estrategia de largo plazo son dimensiones rezagadas o inexistentes. La consecuencia directa es un ecosistema empresarial que gira en torno a la supervivencia y no al desarrollo sostenido, perpetuando así un ciclo de alta mortalidad empresarial (Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020; Jayasekara *et al.*, 2020).



Carácter empírico vs. profesionalización de la gestión en las PyMEs

Tal como advierte Ochoa Jiménez *et al.* (2021), el perfil de quienes dirigen las PyMEs en México suele estar marcado por un enfoque empírico, basado en la experiencia personal más que en la formación gerencial. Esta característica, si bien otorga flexibilidad en contextos de incertidumbre, limita las posibilidades de incorporar herramientas modernas de gestión, análisis estratégico y control de procesos. Como ha señalado López Mejía *et al.* (2020), esta brecha entre práctica intuitiva y profesionalización tiene efectos directos sobre la capacidad de anticipar riesgos, medir el desempeño o reconfigurar modelos de negocio. En contraste, los casos de éxito en el sector pyme suelen vincularse a liderazgos que han trascendido lo empírico y han incorporado metodologías formales de gestión. De allí que el problema no radique únicamente en la falta de conocimientos técnicos, sino en la resistencia cultural al cambio organizacional (Ochoa Jiménez *et al.*, 2021; López Mejía *et al.*, 2020; Saavedra García y Camarena Adame, 2016).

Falta de visión estratégica como obstáculo para la sostenibilidad

Como lo argumentan García García *et al.* (2021), la ausencia de visión estratégica es una de las principales barreras que impiden la sostenibilidad de las PyMEs. Sin una visión clara del rumbo empresarial, estas organizaciones operan con lógica reactiva, respondiendo a estímulos del entorno sin trazar objetivos de largo plazo ni construir ventajas competitivas sostenibles. Tal y como lo plantea Reyes Ávila y Preiss (2015), esta miopía estratégica se refleja en la improvisación de decisiones, la falta de planes de contingencia y la escasa inversión en capacidades internas. La sostenibilidad empresarial, más allá de una moda conceptual, requiere precisamente lo que muchas PyMEs no cultivan: propósito, dirección estratégica y alineación organizacional. Por ello, la profesionalización de la gestión se revela no como un lujo, sino como una condición de posibilidad para su permanencia en el tiempo (García García *et al.*, 2021; Reyes Ávila y Preiss, 2015; Escrivão Filho *et al.*, 2017).



Variables críticas que determinan el desempeño de las PyMEs

Según Maldonado Guzmán *et al.* (2018), el desempeño de las PyMEs no depende únicamente de su tamaño o sector, sino de un conjunto de variables internas y externas que inciden directamente en su sostenibilidad. Factores como el acceso al financiamiento, la calidad del capital humano, la innovación tecnológica y la cultura organizacional configuran un ecosistema complejo donde cada elemento puede potenciar o limitar el crecimiento empresarial. Comprender estas variables es clave para superar la alta vulnerabilidad que caracteriza a buena parte del sector en México.

Financiamiento y acceso al crédito

Según Slamti, Bakkali, y Chraibi (2024), en su artículo *Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance* analizan precisamente cómo las decisiones del gobierno influyen en el comportamiento y desempeño de las PyMEs. Mencionan que son generadoras de empleo, que impulsan la innovación y que benefician a las comunidades en su entorno, pero que su crecimiento muchas veces depende de factores externos, como las políticas públicas que los gobiernos crean para apoyarlas o regularlas. En este estudio los autores analizaron 65 estudios científicos previos sobre políticas públicas relacionadas con las PyMEs, a través de una revisión sistemática. Eso significa que no hicieron una encuesta nueva, sino que se basaron en estudios ya existentes, para ver qué conclusiones se repiten y cuáles son las más relevantes.

Uno de los principales hallazgos del artículo es que las políticas públicas pueden clasificarse en dos tipos: financieras y no financieras. Las políticas financieras son las más conocidas: subsidios, créditos con tasas bajas, apoyos fiscales, entre otros. Por otro lado, las políticas no financieras también son muy importantes e incluyen capacitaciones, acceso a redes empresariales, asesorías especializadas, y hasta espacios de incubación o aceleración de negocios.

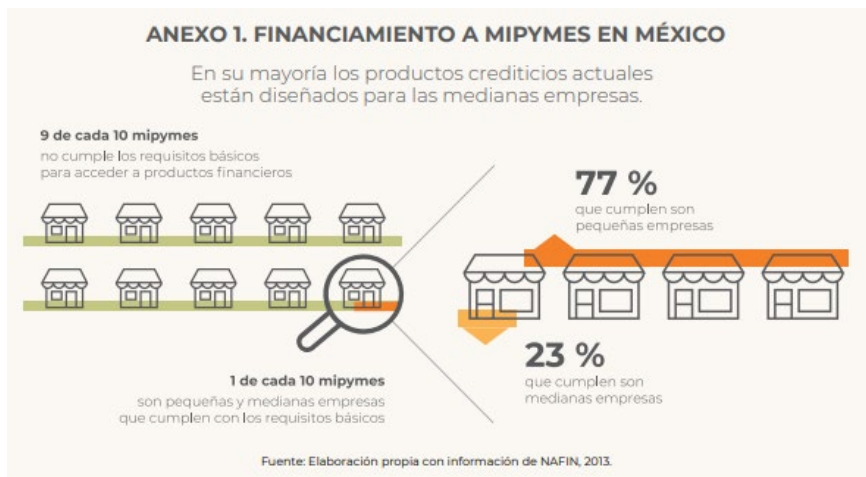
En México, se han tenido políticas como el Fondo Nacional Emprendedor o los programas del INADEM, que ofrecían financiamiento



y apoyo técnico a emprendedores y PyMEs. Aunque muchos de estos programas eran útiles, también hubo críticas por su falta de seguimiento, problemas administrativos y una distribución poco clara de los recursos. En contraste, en países como Corea del Sur o Alemania, las políticas para PyMEs han sido mucho más integrales, combinando apoyo económico con formación tecnológica, innovación y acceso a mercados internacionales.

Este artículo demuestra que las políticas públicas sí influyen en el comportamiento emprendedor y el crecimiento de las PyMEs, pero para que tengan un impacto real deben estar bien diseñadas, adaptadas a cada contexto y acompañadas de una estrategia clara. Si los gobiernos logran entender esto y trabajan de forma más coordinada con las empresas, las PyMEs tendrán mejores oportunidades para crecer, innovar y fortalecer la economía del país.

Figura 2. Financiamiento a MiPyMEs en México



Fuente: Secretaría de Economía (2024). *Revista Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía* (p. 36).

La política monetaria que adopta el Banco de México en este año (2025) afecta a las empresas de Nuevo León por las tasas de interés, inflación y costos financieros, lo que condiciona su crecimiento y competitividad. El crédito se vuelve más barato, los precios se elevan y la inflación llega



a 4.42%, lo que afecta el bolsillo de todos y los costos operativos también se elevan.

El acceso al crédito y financiamiento se dificulta para las PyMEs debido al temor de la inflación y a la volatilidad económica, ya que, de ello depende para comprar maquinaria o tecnología y detiene su crecimiento.

Capital humano: capacitación, habilidades y destrezas

En palabras de Maldonado Guzmán *et al.* (2018), el capital humano representa uno de los pilares más determinantes del desempeño organizacional en las PyMEs, aunque paradójicamente es también uno de los más descuidados. Muchas de estas empresas operan bajo esquemas familiares o de baja profesionalización, lo que limita su acceso a personal calificado y restringe sus posibilidades de innovación y crecimiento. Como señala López Mejía *et al.* (2020), la carencia de habilidades gerenciales y técnicas no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también limita la toma de decisiones estratégicas con visión de futuro.

De acuerdo con Castillo Galván y Méndez Palacios (2022), la competitividad en las PyMEs mexicanas depende en gran medida de su capacidad para formar y retener talento, lo cual requiere programas de capacitación sistemáticos y una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo. Sin embargo, muchas veces estas empresas enfrentan barreras económicas y culturales para invertir en la mejora de sus recursos humanos. Esta situación se agrava en contextos regionales como San Luis Potosí o Nuevo León, donde las demandas del entorno productivo superan las capacidades internas de adaptación. La falta de personal con competencias digitales, por ejemplo, es hoy uno de los principales cuellos de botella en la transición hacia modelos de negocio más eficientes (Maldonado Guzmán *et al.*, 2018; López Mejía *et al.*, 2020; Castillo Galván y Méndez Palacios, 2022).

Tecnología y procesos de innovación

Hoy en día, hablar de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ya no puede limitarse solo al tema económico. En un mundo donde la tecnología avanza a gran velocidad y las empresas compiten no solo localmente,



sino también en mercados digitales y globales, entender cómo se adaptan las PyMEs mexicanas a este cambio se vuelve fundamental. Justo eso es lo que plantea el artículo que leí, donde se analiza cómo las estrategias de digitalización pueden ayudar a estas empresas a ser más sostenibles, siempre y cuando vayan acompañadas de innovación.

De acuerdo con el estudio cuantitativo-predictivo de Cuevas, Armendáriz, González y Cossío (2024), con una muestra de 224 MiPyMEs mexicanas del estado de Guanajuato, por ser este estado, uno de los polos industriales más importantes del país, lo cual hace que el estudio tenga un contexto muy realista. A través de encuestas y análisis estadísticos, buscaron entender cómo estas empresas están usando la tecnología, y qué beneficios están obteniendo a partir de ella.

El hallazgo principal de este estudio es que la tecnología por sí sola no es suficiente. Muchas empresas compran equipos, contratan software o empiezan a usar redes sociales con fines comerciales, pero eso no significa que automáticamente obtengan buenos resultados. Según los datos del estudio, lo que realmente genera beneficios sostenibles (económicos, sociales y ambientales) es cuando esa tecnología se utiliza de forma innovadora.

Ponen el ejemplo, de una empresa que digitaliza su sistema de inventario para reducir errores y desperdicio está aplicando la tecnología con innovación. O una que usa plataformas digitales no solo para vender, sino para escuchar a sus clientes y mejorar sus productos. En estos casos, la digitalización se convierte en una herramienta real de cambio.

Este proceso tiene muchas implicaciones para las políticas públicas. Si bien el estudio no analiza directamente las leyes o programas del gobierno, deja claro que sería muy útil que existieran más apoyos para que las PyMEs aprendan a usar la tecnología estratégicamente, no solo como moda. Aquí es donde las universidades, centros tecnológicos y gobiernos pueden trabajar juntos para ofrecer no solo financiamiento, sino también capacitaciones, asesorías técnicas y redes de colaboración.

México ya ha hecho algunos esfuerzos en este sentido, como los programas del CONACYT o iniciativas en universidades tecnológicas. Sin embargo, muchas veces estos apoyos no llegan a las PyMEs más pequeñas, especialmente las que están fuera de las grandes ciudades. También hace falta que los programas estén mejor organizados y sean más accesibles.

Lo valioso de este artículo es que deja una lección clara: el cambio digital no depende solo de tener tecnología, sino de cómo se usa. Si las PyMEs mexicanas logran combinar la digitalización con una actitud



innovadora, pueden obtener beneficios importantes no solo en sus finanzas, sino también en el impacto social y ambiental que generan. Eso es especialmente importante en un país como México, donde muchas empresas todavía operan de forma muy tradicional y donde la sostenibilidad se está volviendo cada vez más relevante.

Concluyen el estudio demostrando que la innovación es el puente entre la digitalización y la sostenibilidad. Si una Pyme quiere crecer, mantenerse en el tiempo y ser competitiva, debe usar la tecnología de forma estratégica y creativa. Y que esto sucederá, cuando el sector público y el privado trabajen colaborativamente. Y de esta forma construir un ecosistema empresarial más fuerte, más moderno y consciente del impacto que genera.

Motivación del emprendedor y cultura organizacional

Tal como lo indican Ochoa Jiménez *et al.* (2021), la motivación del emprendedor no solo impulsa el nacimiento de una PyME, sino que configura sus formas de liderazgo, su capacidad de adaptación y, en muchos casos, el tono emocional y estratégico de toda la organización. Esta dimensión subjetiva, frecuentemente invisibilizada en los análisis técnicos, resulta crucial para entender los patrones de comportamiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas. Como observa Sandoval Gómez *et al.* (2022). Cuando el emprendedor carece de visión o se encuentra desmotivado, los valores organizacionales tienden a diluirse, generando ambientes laborales inestables, descoordinación y resistencia al cambio. En cambio, una cultura organizacional alineada con principios de mejora continua, participación y aprendizaje colectivo puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con López Mejía *et al.* (2020), la cultura interna en muchas PyMEs mexicanas reproduce esquemas de centralización excesiva, informalidad en la comunicación y escasa delegación de funciones, lo que limita tanto la innovación como la cohesión del equipo. Estos patrones culturales, muchas veces transmitidos por imitación generacional o arraigo local, frenan procesos de profesionalización incluso cuando existe intención de crecimiento. En consecuencia, la cultura y la motivación no deben ser vistas como aspectos accesorios, sino como engranajes fundamentales del desempeño empresarial (Ochoa Jiménez *et al.*, 2021; Sandoval Gómez *et al.*, 2022; López Mejía *et al.*, 2020).





Capítulo 4

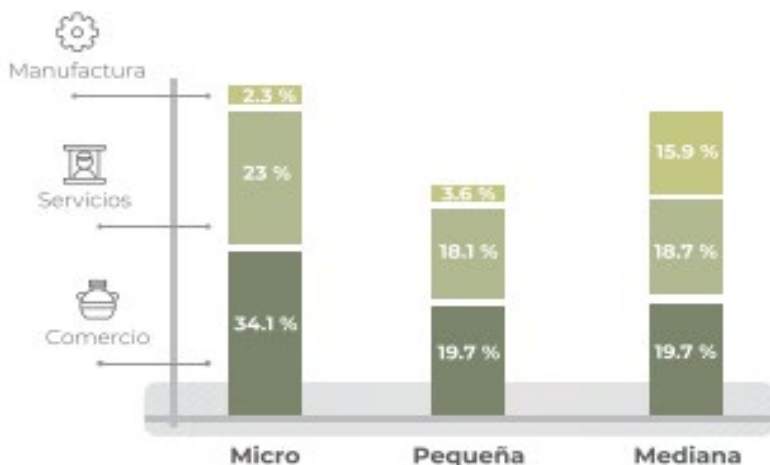
Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano

Diagnóstico situacional de las PyMEs en Nuevo León

Contexto nacional

En la publicación de la Secretaría de Economía y la subsecretaría de comercio en el 2024 menciona que, en el mundo, más del 90% son MiPyMEs y en México representan 4.7 millones de MiPyMEs. (citado en la publicación de la Secretaría de Economía en base al INEGI, 2020).

Gráfica 1. Distribución de MiPyMEs por sector



Fuente: Con información del Censo Económico (2019).

Fuente: Secretaría de Economía (2024). *Revista MiPyMEs mexicanas: motor de nuestra economía* (p. 16).



En esta figura se observa que el comercio predomina, y conforme aumenta el tamaño de la empresa, la manufacturera crece, y con esto una mayor participación de las empresas medianas a nivel nacional.

Retos y/o limitantes de MiPyMEs

Baja esperanza de vida. 52 de cada 100 MiPyMEs cierran durante sus primeros dos años.

Escaso conocimiento en habilidades digitales. La mayoría de las MiPyMEs carecen de conocimientos digitales, así como de seguridad digital que permita mejorar y proteger sus operaciones.

Complejidad administrativa. El 70% de las MiPyMEs enfrentan obstáculos al iniciar su negocio.

Acceso limitado a tecnologías digitales y emergentes. De las microempresas que representan el 95% de las MiPyMEs, únicamente el 19% tiene acceso a un equipo de cómputo.

Contexto regional

En base al Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI, Nuevo León cuenta con 186,665 establecimientos económicos, de los cuales 183,846 tenían desde 1 hasta 100 personas trabajando y que podrían considerarse PyMEs. (Nuevo León y oportunidades que se asoman para las PyMEs. 13 de febrero, 2024. *KONFIO*).

En el mismo blog se menciona que Deloitte realizó un análisis, con datos del Banco de México (Banxico), en donde Monterrey sería la segunda ciudad con mayor proclividad para el *nearshoring*, entendiendo esto como una estrategia empresarial que implica trasladar operaciones o servicios a un país cercano geográficamente, y que prevé la oportunidad para las inversiones por la relocalización de empresas se extienda hasta 2027. Por lo tanto, las PyMEs en Nuevo León tendrán mayores oportunidades de crecimiento por más años.

Por esa razón, uno de los objetivos de la Secretaría de Economía, es generar ecosistemas de proveeduría nacional e internacional, es decir, “sin MiPyMEs, no hay *nearshoring*”.



Datos económicos del censo del INEGI 2019 sobre el Estado de Nuevo León:

Del total de establecimientos, 88.8% son tamaño Micro (0 a 10 Personas ocupadas); 10.5% son PyMEs (11 a 250 personas) y 0.7% Grandes (más de 251 personas).

Las PyMEs son el estrato de establecimientos con mayor porcentaje de Personas ocupadas con educación superior (25.7 por ciento).

El 10.4% de los establecimientos Micro tuvieron acceso a crédito o financiamiento, mientras que 31.9% de las PyMEs tuvieron acceso a este recurso.

El 30.6% de los establecimientos PyMEs manifestaron haber capacitado a su personal, en tanto que, en las empresas Grandes, el 55.9% de los establecimientos lo hicieron.

Obstáculos estructurales e institucionales

Desde la perspectiva de Quiroga Nájera *et al.* (2024), las PyMEs ubicadas en el área metropolitana de Monterrey enfrentan un doble entramado de desafíos: por un lado, la presión de competir en un entorno industrial altamente sofisticado; por el otro, las limitaciones derivadas de un entorno institucional que no siempre responde a sus necesidades. A pesar de que Nuevo León es reconocido como uno de los polos más dinámicos del país, las políticas de apoyo a las PyMEs aún presentan fragmentación, burocracia y escasa articulación con los sectores productivos. Como explican Torres Garza *et al.* (2023), la falta de acceso a información estratégica, la débil conexión entre universidades y empresas, y la lentitud en los procesos de financiamiento público son algunos de los factores que obstaculizan la consolidación de las pequeñas y medianas empresas regionmontanas. Esta combinación de presión competitiva y debilidad institucional genera un entorno paradójico: altamente exigente, pero poco facilitador (Quiroga Nájera *et al.*, 2024; Torres Garza *et al.*, 2023; Jaramillo Garza *et al.*, 2014).



Informalidad, centralización de decisiones y escasa adaptabilidad

Como advierten Puente Aguilar *et al.* (2024), la informalidad sigue siendo un rasgo persistente en numerosas PyMEs de Nuevo León, especialmente en las de menor escala o de origen familiar. Esta informalidad no se reduce solo a lo fiscal o legal, sino que se extiende a los procesos organizativos, los esquemas de contratación y la ausencia de documentación técnica. En paralelo, muchos de estos negocios reproducen una estructura jerárquica altamente centralizada, donde las decisiones recaen exclusivamente en el propietario o fundador, limitando así la participación del equipo y ralentizando la capacidad de respuesta ante escenarios de cambio. Como señala López Mejía *et al.* (2020), esta centralización se traduce en una cultura organizacional poco proclive a la innovación o al aprendizaje colectivo. En un entorno volátil como el regiomontano, caracterizado por la competencia global y la aceleración tecnológica, esta rigidez interna constituye una traba estructural que amenaza la adaptabilidad misma de la empresa (Puente Aguilar *et al.*, 2024; López Mejía *et al.*, 2020; Quiroga Nájera *et al.*, 2024).



Capítulo 5

Déficit de estrategias formales y pensamiento estratégico

Según Saavedra García y Camarena Adame (2016), uno de los factores estructurales que más limitan el desarrollo de las PyMEs mexicanas es la ausencia de pensamiento estratégico como práctica cotidiana. La improvisación, la falta de planeación formal y el escaso uso de herramientas analíticas configuran un patrón que debilita su capacidad de competir en entornos complejos. Este déficit no solo refleja una carencia técnica, sino también una cultura organizacional que no ha interiorizado la gestión estratégica como proceso sistemático y necesario para la sostenibilidad.

Ausencia de misión, visión y objetivos operativos

En opinión de Saavedra García y Camarena Adame (2016), uno de los vacíos más comunes en la estructura interna de las PyMEs mexicanas es la inexistencia de una misión clara, una visión de futuro y objetivos operativos definidos. Esta carencia no solo impide orientar los esfuerzos diarios, sino que debilita la identidad organizacional y limita la capacidad de tomar decisiones coherentes con el rumbo deseado. Como destaca López Mejía *et al.* (2020), muchas PyMEs operan sin un marco directivo formal, guiándose por la intuición del fundador o por decisiones reactivas frente a los problemas del entorno. Esta ausencia de planificación estratégica conduce a una gestión fragmentada, donde las tareas se realizan sin una dirección clara ni indicadores de desempeño consistentes. Sin una brújula conceptual que articule propósito, metas y prioridades, las PyMEs se ven atrapadas en el corto plazo, repitiendo errores estructurales que comprometen su sostenibilidad (Saavedra García y Camarena Adame, 2016; López Mejía *et al.*, 2020; Escrivão Filho *et al.*, 2017).



Desconocimiento y subutilización de herramientas analíticas (FODA, PESTEL, Porter, etc.)

Como advierten Reyes Ávila y Preiss (2015), una de las manifestaciones más evidentes del rezago estratégico en las PyMEs mexicanas es la escasa incorporación de herramientas analíticas para la toma de decisiones. Métodos como el análisis FODA, la matriz PESTEL o los modelos de las cinco fuerzas de Porter, ampliamente utilizados en la planeación empresarial, resultan desconocidos o mal aplicados en buena parte del sector. Según López Mejía *et al.* (2020), esta situación no se debe únicamente a falta de información, sino también a una cultura organizacional centrada en la intuición, la experiencia empírica y la resolución inmediata de problemas, sin procesos formales de diagnóstico ni reflexión estratégica. En consecuencia, muchas decisiones clave —como abrir una nueva línea de negocio, invertir en tecnología o entrar en un nuevo mercado— se toman sin análisis del entorno ni evaluación de riesgos. Esta subutilización de herramientas no solo limita la competitividad, sino que perpetúa una gestión reactiva y poco profesional (Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020; Saavedra García y Camarena Adame, 2016).

Consecuencias de la improvisación estratégica

Desde el análisis de López Mejía *et al.* (2020), la improvisación en la gestión estratégica de las PyMEs no es una decisión consciente, sino una respuesta condicionada por la ausencia de estructuras formales, conocimientos técnicos y planeación organizacional. En este contexto, muchas decisiones fundamentales —desde contrataciones hasta inversiones— se toman de forma reactiva, sin mediar procesos de análisis, evaluación de escenarios o consulta colectiva. Como bien lo plantean Saavedra García y Camarena Adame (2016), esta lógica de improvisación conlleva costos invisibles: retrabajos, descoordinación, uso ineficiente de recursos y, a largo plazo, pérdida de oportunidades estratégicas.

Tal como señalan Reyes Ávila y Preiss (2015), en muchas PyMEs mexicanas se naturaliza una cultura empresarial basada en la urgencia del “día a día”, lo que impide establecer rutas estratégicas sostenibles. Esta práctica no solo agota al emprendedor, sino que también desmotiva al equipo, limita la innovación y perpetúa ciclos de estancamiento.



La consecuencia más crítica de este modelo improvisado es la alta vulnerabilidad organizacional ante crisis externas, como las vividas durante la pandemia por COVID-19. Sin planificación, sin escenarios alternativos ni objetivos definidos, muchas PyMEs quedan a la deriva, sobreviviendo a corto plazo, pero sin posibilidad real de transformación (López Mejía *et al.*, 2020; Saavedra García y Camarena Adame, 2016; Reyes Ávila y Preiss, 2015).





Capítulo 6

Impactos del entorno cambiante: incertidumbre, competencia y transformación digital

A lo largo de la historia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) han sido fundamentales para el desarrollo económico. Su tamaño flexible y su capacidad de adaptación las han llevado a una evolución constante. A continuación, se detallan los hitos más importantes de su historia (Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002).

1. Las pequeñas empresas han existido desde la antigüedad, con artesanos y comerciantes locales desempeñando un papel fundamental en las comunidades. La conceptualización formal de las MiPyMEs como categoría específica, definida por su tamaño y estructura, surgió durante el siglo xx. La Revolución Industrial, con el auge de fábricas y talleres, marcó un cambio significativo en la estructura del sector empresarial.
2. Las MiPyMEs experimentaron un notable crecimiento durante el siglo xx, particularmente tras la Segunda Guerra Mundial. Su papel fue crucial en la reconstrucción económica de muchos países, impulsando la innovación y la creación de empleo. La globalización tardía del siglo facilitó su expansión gracias a las nuevas tecnologías, que mejoraron la conectividad y el acceso a mercados internacionales.
3. La revolución digital, iniciada a finales del siglo xx y principios del xxi, cambió drásticamente la forma de operar de las MiPyMEs. Las tecnologías de la información les permitieron competir globalmente, mejorando la comunicación, automatizando procesos y aumentando la eficiencia. Las redes sociales y el comercio electrónico abrieron nuevas oportunidades para acceder a clientes y expandir sus negocios.



Las MiPyMEs han sufrido una profunda transformación en el siglo XXI, impulsada por la globalización, la revolución digital y las complejidades económicas y sociales. Siendo un pilar fundamental de la economía, estas empresas han afrontado numerosos retos, pero también han aprovechado nuevas oportunidades en un mercado dinámico y en constante evolución (Sordo, 2024).

La gran mayoría de las Pequeñas y medianas empresas (PyMEs), son unidades económicas y sociales con propósitos de lucro, y que se constituyen como la base de la producción de bienes y servicios. Su funcionamiento exige la eficiente coordinación de capital, personal, tecnología y materias primas para generar beneficios. En esencia, satisfacen las necesidades del mercado utilizando sus recursos (Valdés y Sánchez, 2012; Andersen, 1999). La clasificación empresarial se basa en diversos factores, incluyendo el tamaño (número de empleados, ventas, ingresos o activos), y la naturaleza misma del negocio (Zevallos, 2003).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son cruciales para la economía mexicana, ya que constituyen la gran mayoría de las unidades económicas y emplean a la mayor parte de la población trabajadora. El INEGI (2020) indica que representan el 99.8% del total de empresas en México, generando el 68.4% del empleo y contribuyendo con cerca del 52.2% del PIB, demostrando su vital rol en el crecimiento económico y la generación de empleos.

¿Por qué son tan importantes son las PyMEs en México?

Las PyMEs juegan un rol crucial en la economía global, superando a las grandes empresas en agilidad, rapidez e innovación. Sin embargo, su funcionamiento varía según el contexto geográfico. En México, su importancia radica en su contribución a la estabilidad económica y a la generación de empleo. Representan más del 52% del PIB, constituyendo la mayor parte de la actividad financiera del país. Además, emplean aproximadamente al 70% de la fuerza laboral, reduciendo significativamente los índices de desempleo y pobreza.

El INEGI (2020), es la institución encargada de recopilar y analizar datos sobre la actividad económica de México. A continuación, se revisarán algunos datos relevantes de su informe de 2020.



Datos de empleabilidad

El 37.2% de los trabajadores en el país son empleados por micro empresas. El 14.8% son empleados por pequeñas empresas. El 15.9% por medianas empresas. 63% de los empleados en PyMEs son hombres y 37% mujeres.

Datos de crecimiento

Desde el año 2005 ha habido un crecimiento del 60% en el número de PyMEs en el país. Durante el 2009 se crearon más de 600 000 nuevas PyMEs en México.

Datos de sector comercial

El comercio minorista representa la actividad preferida por las PyMEs en el país, con más del 19% de ellas en el sector. La minería es la actividad que menos PyMEs realizan, con menos de un 0,5%.

Datos por entidad

La Ciudad de México es hogar de la mayor concentración de PyMEs en el país, con un 14%. La Ciudad de México, Jalisco, el Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Baja California y Veracruz son las entidades con mayor número de PyMEs.

Elementos que impactan en el entorno cambiante de incertidumbre de las PyMEs

Aun y cuando México, se constituye como un excelente anfitrión para los emprendedores, indudablemente que también existe algunos factores que pueden contribuir, para crear una notable preocupación ante los diversos cambios que pueden aparecen en el mercado nacional, provocado



principalmente por a economía globalizada en que vivimos hoy por hoy. El INEGI (2020) ha presentado 7 fundamentales problemas que se pueden presentar en las PyMEs de México, generando fluctuaciones económicas.

1. Alto índice de mortalidad empresarial.
2. Escasez de oportunidades de escalabilidad y crecimiento.
3. Falta de opciones de financiamiento.
4. Trámites administrativos y fiscales.
5. Falta de preparación empresarial.
6. Corrupción.
7. Ausencia de consumo responsable.

Alto índice de mortalidad empresarial

El informe del INEGI en 2021, menciona que se refleja una realidad preocupante para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México. La creación de más de 1,2 millones de nuevas PyMEs es un indicativo del espíritu emprendedor del país, pero el cierre de más de 1,6 millones de ellas subraya la vulnerabilidad del sector ante crisis económicas, como la provocada por la pandemia.

Estos datos resaltan la necesidad de que las PyMEs se adapten a los cambios en el mercado y desarrollen estrategias de resiliencia. Algunas recomendaciones para enfrentar estos desafíos podrían incluir:

Diversificación de Productos y Servicios: ampliar la oferta para atraer a diferentes segmentos del mercado.

Transformación Digital: adoptar tecnologías que faciliten la venta en línea y la gestión interna.

Capacitación Continua: invertir en la formación del personal para mejorar habilidades y adaptabilidad.

Fortalecimiento de Redes de Apoyo: colaborar con otras empresas y organizaciones para compartir recursos y conocimientos.

Planificación Financiera: establecer presupuestos flexibles y reservas para enfrentar imprevistos.

Es crucial que las PyMEs no solo respondan a las crisis, sino que también se preparen proactivamente para futuros desafíos.



Escasez de oportunidades de escalabilidad y crecimiento

Si bien no es exclusivo de México, la escasez de oportunidades de crecimiento y expansión representa un serio obstáculo para el desarrollo económico de las empresas mexicanas. Las PyMEs, en particular, crecen más lentamente debido a la fuerte competencia y a la preferencia del consumidor por las grandes empresas. A esto se suma la carga de deudas a largo plazo, que dificulta cualquier expansión a corto o mediano plazo.

Falta de opciones de financiamiento

El acceso limitado al financiamiento es un gran problema para emprendedores y PyMEs mexicanas. Las opciones son pocas: los bancos exigen muchos requisitos, y las financieras privadas cobran tasas de interés muy altas. Incluso los programas gubernamentales de apoyo, a pesar de su envergadura, solo benefician al 7% de las empresas.

Trámites administrativos y fiscales

En México es importante destacar la excesiva burocracia y los altos costos asociados a la formalización laboral en México como un gran obstáculo para las PyMEs. Los trámites para el Seguro Social y los impuestos son onerosos, especialmente para empresas con ingresos limitados, obligándolas a contratar asesores y generando gastos adicionales que les restan tiempo y recursos.

Falta de preparación empresarial

Muchos aspiran a emprender, pero la falta de conocimientos financieros, contables y legales frena sus proyectos. Esta falta de preparación empresarial es una causa importante del fracaso y el lento crecimiento de las PyMEs mexicanas. Según el Programa Sectorial de Economía 2020-2024, casi la mitad de los empleados en PyMEs solo tienen formación básica, y menos del 7% de las empresas invierten en innovación o I+D por falta de personal capacitado. El problema se agrava porque más del 84% de las PyMEs no ofrecen formación a sus empleados.



Corrupción

La corrupción es otro gran obstáculo para las PyMEs mexicanas. A diferencia de las grandes empresas, son más vulnerables a la extorsión por parte del crimen organizado o funcionarios públicos, obligándolas a pagar sobornos para obtener contratos, permisos o aprobar inspecciones. Esto afecta su estabilidad financiera y su crecimiento. Además, la falta de conocimiento sobre los programas gubernamentales de apoyo (más del 80% de los propietarios de PyMEs desconocen su existencia) evidencia una discriminación y prácticas financieras inequitativas.

Ausencia de consumo responsable

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México enfrentan una dura competencia de grandes compañías, lo que limita su crecimiento y supervivencia. La constante aparición de nuevas empresas intensifica esta lucha por captar clientes. La Secretaría de Economía resalta la falta de consumo responsable como un factor clave, ya que los consumidores suelen preferir marcas conocidas, dejando de lado las opciones que ofrecen las PyMEs. Esta situación contribuye a la alta tasa de fracaso de las PyMEs. Sin embargo, existen programas de apoyo gubernamental que, junto con una mayor conciencia ciudadana sobre el consumo responsable, pueden ayudar a las PyMEs a prosperar y competir con éxito.

La competitividad de las PyMEs

La creciente importancia de las PyMEs en la economía mexicana (Díaz, 2006) ha impulsado su interés por la competitividad. Aunque el concepto de competitividad es amplio y complejo de definir con precisión, diversas perspectivas han permitido construir una definición que integra sus múltiples factores.

Según (Porter, 1991), la competitividad nacional se basa en la alta productividad empresarial, lograda mediante el uso eficiente de recursos. La OCDE (1992), por su parte, destaca la innovación y las redes de colaboración como elementos clave para el desarrollo económico y la competitividad, ofreciendo diversas perspectivas sobre este concepto. Por otra parte, (Cabrera, López y Ramírez, 2011) definen la competitividad



como la capacidad de una empresa para lograr y mantener una posición destacada en el mercado, basada en sus ventajas competitivas internas. Esto implica la habilidad de vender más y aumentar su participación en el mercado. Un ejemplo ilustrativo sería la preferencia del consumidor por una marca global reconocida sobre una alternativa local, debido al posicionamiento y la competitividad de la primera.

La capacidad competitiva se desarrolla en un entorno empresarial influenciado por factores como la infraestructura, los mercados financieros, la estructura productiva y la tecnología (Dussel, 2004). Sin embargo, dado el contexto globalizado actual y sus constantes cambios, el entorno empresarial en sí mismo debe considerarse un factor crucial para la competitividad de las PyMEs.

La transformación digital en la PyMEs

Con el propósito de sobrevivir en el mercado dinámico actual, las PyMEs deben adaptarse rápidamente, y la tecnología es una herramienta clave. Sin embargo, el acceso a tecnología adecuada y asequible es un gran obstáculo para las PyMEs mexicanas (Ycaza y Sánchez, 2016). El alto costo de la tecnología es el principal impedimento para su adopción, especialmente considerando que muchas son empresas familiares o emprendimientos individuales con limitaciones de conocimiento y recursos.

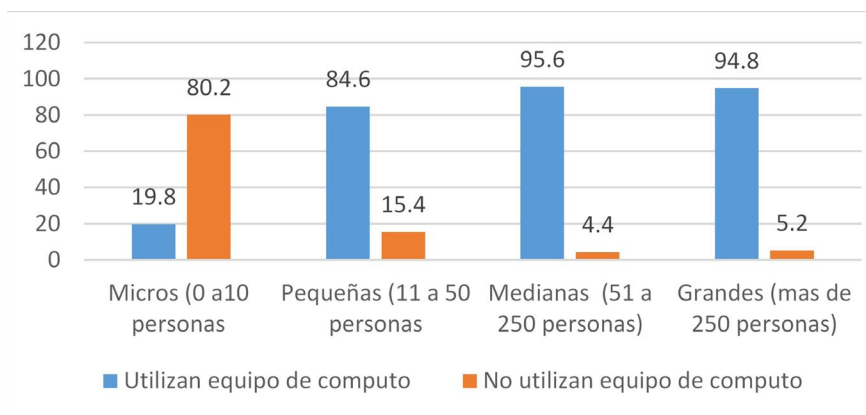
Aunque las empresas que no utilizan tecnología en sus procesos no son necesariamente obsoletas (Estrada, Cano y Aguirre, 2019), su capacidad para satisfacer las demandas del mercado es menor que la de las empresas que sí lo hacen. La incorporación de tecnología ofrece diversas ventajas: reducción de costos, menor margen de error, mayor eficiencia laboral y optimización de la logística (Cuevas, 2018). Sin embargo, no toda tecnología es adecuada para las PyMEs.

Así mismo, es importante considerar que mediante los resultados obtenidos de los Censos Económicos 2019 también se puede conocer el porcentaje de empresas que cuentan con equipo de cómputo y uso de Internet para el desarrollo de sus actividades productivas, comerciales y de servicios. Como se muestra en las gráficas 1 y 2, el porcentaje más alto de uso de equipo de cómputo se observó en las empresas medianas con 95.6 por ciento. En cuanto al uso de Internet en los establecimientos, en los micronegocios solo utilizaron Internet 17.2 por ciento. Se observa



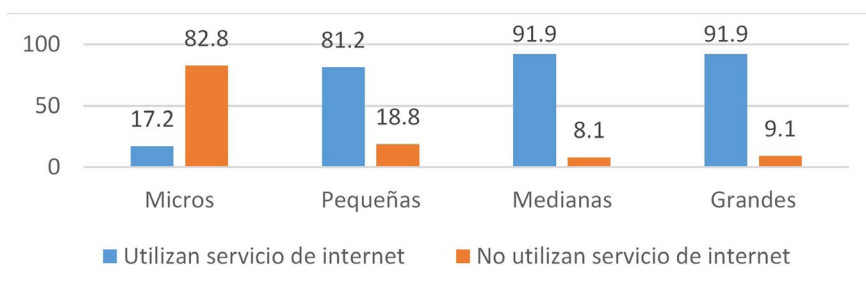
también que en los establecimientos a partir de 11 personas ocupadas (pequeños, medianos y grandes) los porcentajes superan el 80.0% tanto en uso de equipo de cómputo como en la utilización de Internet para desarrollar sus actividades.

Gráfica 2. Uso de equipo de cómputo según tamaño de las empresas, 2018



Fuente: resultados de los Censos Económicos 2019.

Gráfica 3. Uso de equipo de internet, según tamaño de las empresas, 2018



Fuente: resultados de los Censos Económicos 2019.



Enfoque volátil post-pandemia, inflación, cambios tecnológicos

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mexicana y en las PyMEs en particular. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020), durante el primer semestre de 2020, se registró una caída del 18.9% en el Producto Interno Bruto (PIB) de México, siendo las PyMEs uno de los sectores más afectados. La contracción del PIB debido a la pandemia tuvo un impacto directo en las PyMEs. Como fueron:

- 1. La Disminución de la Demanda: la disminución en el consumo y la demanda de productos y servicios afectó sus ingresos y rentabilidad.
- 2. Restricciones de Financiamiento: la escasez de recursos financieros y la reducción del acceso al crédito dificultaron su financiamiento y crecimiento.
- 3. El Cierre de Empresas y Desempleo: el cierre de empresas en diversos sectores económicos y la pérdida de empleos debilitaron aún más la demanda y la capacidad adquisitiva de los consumidores.
- 4. Intensificación de la Competencia: la competencia se intensificó, ya que las empresas buscaban sobrevivir, lo que llevó a una mayor presión sobre las PyMEs y al desplazamiento por parte de las grandes empresas, afectando su viabilidad a largo plazo.

Tabla 5. Comportamiento de la economía en México según el PIB (2020-2022)

<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Crecimiento (%)	8.0%	4.7%	3.31%

Fuente: Macías Villarreal, Julio Cesar *et al.* (2024)

La recuperación de las PyMEs se ha gestado en gran medida gracias a las acciones emprendidas por el Gobierno Federal tendientes a reducir la brecha de desigualdad e incrementar la cobertura de los programas sociales para la población y aquellos destinados al financiamiento, la exención de pagos en materia tributaria y la capacitación para el empleo, lo cual ha impulsado el ánimo de los empresarios por reabrir sus negocios o invertir



en nuevas alternativas, todas estas acciones impulsan la búsqueda de reactivar la economía del país.

Desde principios del 2020 el comercio nacional e internacional se vio afectado por los efectos globales de la pandemia ocasionada por el COVID-19, un contexto para el que no estaban preparados los Estados, las sociedades contemporáneas y mucho menos la economía mundial. Las drásticas medidas que tomaron los gobiernos a fin de contener los efectos de la pandemia, tales como: cierre de aeropuertos, cierre de oficinas privadas y gubernamentales, cierre de planteles educativos a todos los niveles, así como el cierre de comercios no esenciales, entre otros), generaron un claro estancamiento o retroceso económico, pérdida de empleos, alza en los productos de la canasta básica. A decir, de la Organización mundial de la salud (OMS, 2020).

Las PyMEs en México, utilizaron nuevas herramientas o formas de obtención de recursos económicos que les permitiera permanecer en el mercado. Una de las estrategias que las PyMEs utilizaron para sobrevivir a esta crisis económica y sanitaria, fue la utilización del comercio electrónico, lo cual les permitió llegar a nuevos clientes, tomando en cuenta los retos y riesgos que implicaba este nuevo concepto digital. (Arévalo *et al.*, 2023).

Uno de los crecientes negocios en la era del internet, lo constituye sin duda alguna el comercio electrónico, definido como el proceso de comercio e intercambio de bienes, servicios e información (Abdullah *et al.*, 2020; Turban *et al.*, 1999). Es un negocio moderno que atiende las necesidades de las organizaciones, mercancías y consumidores para reducir costos y mejorar la calidad de los bienes y servicios e incrementar la velocidad del servicio de entrega (Ngai y Wat, 2005). Éste ha traído beneficios para los consumidores, como el acceso a productos a nivel global, reducción de las asimetrías de información, posibilidad de comparar productos y precios y disminución del tiempo (Valarezo *et al.*, 2018). Así, el propósito de este trabajo es presentar un panorama general del comercio en línea durante la pandemia de COVID-19 en México.

Vulnerabilidad de las PyMEs ante crisis económicas y sanitarias

Las PyMEs, en México, operan en una estructura económica que se caracteriza por un tipo de capitalismo jerárquico. Schneider (2009). Y es



precisamente este capitalismo jerárquico que genera a las PyMEs es una posición de desventaja; considerando los siguientes puntos clave:

- **Capitalismo Jerárquico en México:** las PyMEs mexicanas operan dentro de una estructura económica jerárquica, a diferencia de las economías liberales (basadas en contratos) o coordinadas (basadas en confianza). Esta jerarquía se refleja en las relaciones entre las PyMEs y las grandes empresas.
- **Relaciones de Subordinación:** las PyMEs suelen tener relaciones de subordinación con empresas más grandes, lo que las coloca en una situación de desventaja y vulnerabilidad. Esta dependencia las hace susceptibles a presiones y las expone a un mayor riesgo de cierre.
- **Organizaciones como Sustitutos de Instituciones:** en las economías jerárquicas, las organizaciones a menudo desempeñan el papel de las instituciones formales. Esto significa que las reglas y normas que rigen las relaciones económicas no están bien definidas o aplicadas por instituciones externas, sino que se establecen a través de las relaciones de poder entre las empresas.
- **Vulnerabilidad de las PyMEs:** la falta de instituciones sólidas y la prevalencia de relaciones jerárquicas hacen que las PyMEs sean especialmente vulnerables. Su supervivencia depende en gran medida de su capacidad para navegar este entorno complejo y desigual.

En resumen, en el contexto económico jerárquico de México las PyMEs se ubican en una posición precaria. La falta de instituciones sólidas y las relaciones de subordinación con empresas más grandes contribuyen a su vulnerabilidad y aumentan el riesgo de fracaso. La comprensión de este contexto es crucial para diseñar políticas y estrategias que apoyen el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMEs en México.

Desigualdad en la adopción de transformación digital e inteligencia artificial

Es muy importante destacar la supervivencia de las PyMEs en el ara digital, puesto que esto genera una transformación integral, luego de adoptar no solo nuevas tecnologías, sino también un cambio fundamental en su



mentalidad, procesos y cultura empresarial. La simple implementación tecnológica no es suficiente, puesto que se requiere de una estrategia holística y un compromiso en el largo plazo.

La era actual según el autor (Lombardero, 2015), con sus cambios tecnológicos, cambios del entorno, el desarrollo del Internet, así como los beneficios de la inteligencia artificial, han contribuido de manera significativa en ciertos puntos clave, que se detallan a continuación:

- **Industria 4.0:** este término se refiere a la cuarta revolución industrial, caracterizada por la integración de tecnologías digitales, Internet y sistemas cyber físicos en los procesos industriales. Su origen en Alemania refleja un enfoque hacia la modernización y la innovación en la producción.
- **Conectividad y Sensores Inteligentes:** la Industria 4.0 se basa en el uso de Internet y sensores inteligentes que permiten la interconexión de máquinas, sistemas y personas. Esto lleva a una mayor eficiencia, automatización y capacidad de análisis en los procesos.
- **Inteligencia en Favor de las Personas:** la inteligencia derivada de los datos recopilados y analizados puede ser utilizada para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y ofrecer soluciones más efectivas a los desafíos industriales y empresariales.
- **Conexión Global y Análisis de Datos:** la nueva era industrial facilita el intercambio de información a nivel global, permitiendo a las empresas acceder a nuevos mercados y colaborar de manera más efectiva. El análisis de datos se vuelve esencial para comprender tendencias, comportamientos del consumidor y mejorar la competitividad.
- **Transformación Digital:** el término “transformación digital” se ha vuelto común en el discurso empresarial y académico como respuesta a la evolución impulsada por la Industria 4.0. Este concepto abarca la integración de nuevas tecnologías en todos los aspectos de una organización, no solo en la producción, sino también en la gestión, el marketing y la atención al cliente.

En resumen, se enfatiza la importancia de la Industria 4.0 como un cambio fundamental en la manera en que las empresas operan, destacando la relevancia de la transformación digital como un fenómeno que abarca



múltiples áreas de investigación y práctica empresarial. La combinación de tecnología, conectividad e inteligencia de datos está redefiniendo el panorama industrial y empresarial actual. (Schallmo *et al.*, 2017).

La necesidad de adaptación de las PyMEs al cambio impulsado por la digitalización, presentando dos enfoques posibles y destacando la importancia del aprendizaje organizacional (Davenport, 1993). Los puntos clave son:

- **Digitalización como Impulsor del Cambio:** el incremento de la digitalización en la sociedad está forzando un cambio significativo en el entorno socioeconómico, afectando directamente a las PyMEs. La adaptación a este cambio es crucial para la supervivencia y la competitividad.
- **Dos Enfoques para la Adaptación:** las PyMEs pueden abordar este cambio a través de dos enfoques:
 - **Innovación Radical:** implica una transformación digital acelerada, con estrategias planeadas para implementar cambios significativos de manera rápida.
 - **Mejora Continua:** es un enfoque gradual, donde la transformación se lleva a cabo de forma incremental y sostenida en el tiempo.
- **Facilitadores del Cambio y Nuevo Comportamiento Organizacional:** diversos factores están impulsando un nuevo comportamiento organizacional, basado en el desempeño colectivo. Esto implica una mayor colaboración y coordinación entre los miembros de la organización.
- **Importancia del Aprendizaje Organizacional:** dado que el cambio es una constante y el desempeño se define colectivamente, el aprendizaje organizacional se vuelve esencial para una transformación digital exitosa. La capacidad de aprender, adaptarse y mejorar continuamente es clave para sobrevivir en este entorno cambiante.

La digitalización está generando un entorno empresarial dinámico y las PyMEs, necesitan adaptarse mediante enfoques estratégicos, ya sea a través de una innovación radical o una mejora continua. La clave para el éxito radica en la capacidad de aprendizaje y adaptación colectiva de la organización (Zangiski *et al.*, 2013).



Necesidad de una gestión estratégica contextualizada

Tal como plantean Reyes Ávila y Preiss (2015), uno de los principales vacíos en la gestión de las PyMEs mexicanas ha sido el intento reiterado de aplicar modelos corporativos diseñados para grandes empresas transnacionales sin considerar las profundas diferencias estructurales, culturales y operativas que las separan. Esta tendencia a importar recetas de éxito desconectadas del entorno ha generado estrategias que, en lugar de fortalecer, han debilitado la capacidad adaptativa de muchas pequeñas y medianas empresas. En lugar de replicar mecánicamente esquemas ajenos, se vuelve imprescindible diseñar enfoques que partan del reconocimiento del contexto específico en el que operan las PyMEs: mercados segmentados, recursos limitados, alta vulnerabilidad institucional y una cultura empresarial frecuentemente empírica.

De acuerdo con López Mejía *et al.* (2020), este proceso de contextualización exige una revalorización honesta de los recursos internos —humanos, sociales, operativos— y de las capacidades dinámicas que cada organización puede movilizar desde su realidad particular. Más que adoptar soluciones externas, se trata de identificar fortalezas propias, aprovechar el conocimiento tácito acumulado y generar ventajas competitivas desde dentro. Las PyMEs no están condenadas a ser versiones pequeñas de las grandes empresas; poseen estructuras más ágiles y relaciones más cercanas con sus comunidades, elementos que pueden convertirse en activos estratégicos si se gestionan con visión.

Finalmente, comprender la gestión estratégica en las PyMEs como una práctica que combina arte, ciencia y proceso implica superar la rigidez de los marcos normativos y abrirse a un enfoque más integral. Como subraya Saavedra García y Camarena Adame (2016), la gestión no es solo una técnica de planificación, sino también una forma de lectura del entorno, de toma de decisiones bajo incertidumbre, de interpretación de señales débiles y de conducción organizacional con sentido humano. Esta mirada más amplia permite resignificar el acto de gestionar en el ámbito de las PyMEs, reconociendo su complejidad, sus tensiones internas y su enorme potencial transformador cuando se articula con el contexto de manera reflexiva (Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020; Saavedra García y Camarena Adame, 2016).



Capítulo 7

Necesidad de una gestión estrategica contextualizada

Actualmente, las PyMEs en el mercado varían enormemente en forma y tamaño, desde sociedades hasta empresas de un solo propietario. Son libres de dedicarse a cualquier tipo de actividad, ya sea producción, comercio o servicios, siempre buscando generar ganancias (Sacoto y Ron, 2017).

Según Yance, Solís, Burgos y Hermida (2017), las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) generalmente carecen de especialización en la administración. Normalmente, la gestión recae en una sola persona que cuenta con escasos ayudantes, quienes a menudo no están capacitados para desempeñar esta tarea. Por lo tanto, es crucial que cada PyME comprenda que su éxito se basa en la habilidad para innovar e implementar mejoras continuas en áreas como la inversión y las estrategias competitivas. El objetivo final es alcanzar la internacionalización mediante la exploración de nuevos mercados, la identificación de nichos de clientes y la creación de productos innovadores (Carranco, 2017).

La cita anterior sugiere que las actividades administrativas de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) deben gestionarse utilizando un enfoque de **Administración Estratégica**. Esto implica que, según Oliveira (2007), la implementación adecuada de la administración estratégica puede generar importantes beneficios para estas empresas.

En esencia, la administración estratégica consiste en un proceso sistemático para definir la dirección de una organización y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para lograr sus objetivos a largo plazo.



Conceptualización de Estrategia

La palabra estrategia proviene de las palabras griegas “stratos” (ejército) y “agein” (guía). La palabra “strategos” (estratega) también tiene raíces latinas y griegas (Wikipedia.org). El estratega era el encargado de dirigir al ejército en las guerras por el dominio territorial o la hegemonía.

Chandler (1962) concibió la estrategia empresarial como la herramienta que define los objetivos a largo plazo de una empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesaria para su consecución.

Las estrategias son las herramientas y tácticas que impulsan a una empresa hacia una ventaja competitiva y en consecuencia el éxito. Son esenciales para definir la dirección de la organización. David (2008) las describe como “los medios para lograr los objetivos a largo plazo”, incluyendo diversas acciones como la expansión y la diversificación. La implementación exitosa de estas estrategias depende de las decisiones de los directivos, su motivación y una comunicación efectiva, factores que influyen en la prosperidad a largo plazo de la organización.

Para desarrollar una estrategia efectiva y lograr una ventaja competitiva, es fundamental que la empresa tenga un profundo conocimiento de sí misma y de su entorno. Esto implica realizar un análisis exhaustivo, como el análisis FODA, e identificar los factores clave de éxito que permitan comprender tanto la situación interna como el contexto externo de la empresa. Posteriormente, se define la misión y visión de la compañía para establecer su rumbo y conformar un equipo de trabajo sólido. Thompson y Strickland (2004) señalan que el objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable a corto plazo, sino un éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa a largo plazo.

Las estrategias son acciones diseñadas para alcanzar objetivos específicos y son fundamentales para que las organizaciones compitan y satisfagan las necesidades de sus clientes. Sin embargo, es crucial reconocer que las estrategias no aseguran el éxito, ya que su formulación y ejecución pueden ser complejas. Por lo tanto, requieren un análisis cuidadoso en su diseño y un esfuerzo considerable en su implementación. Es esencial que todos los procesos de la empresa se alineen con la estrategia, y aunque la alta gerencia es responsable de su creación, esta debe reflejarse en la operación para ser efectiva. En este sentido, Rodríguez y Pedraja (2013) señalan que los proyectos estratégicos y los planes de



acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico, adaptándose a las normas de la institución.

Administración Estratégica para las PyMEs

La gestión estratégica surge ante la necesidad de las empresas de organizar sus recursos para competir en entornos cambiantes. Aunque sus raíces están en la teoría militar (Sun Tzu, Clausewitz), su aplicación empresarial se formalizó en el siglo xx (Grant, 2020). Chandler (1962), citado por Gallardo (2021), destacó la importancia de la estructura organizativa, mientras que Ansoff (1965) introdujo el concepto de estrategia corporativa, enfatizando la adaptación a las oportunidades del entorno (Gambaro y García, 2021).

En este punto, se enfatiza la importancia crucial de una buena gestión y administración para las PyMEs en Latinoamérica, considerándolas un pilar de la economía. Y se destaca que una administración efectiva contribuye a:

- Mejorar procesos.
- Reducir costos.
- Aumentar la productividad.
- Asegurar el funcionamiento y desarrollo continuo de la empresa.

Además, cita a Chiavenato (2007) para definir la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales, resaltando su carácter imprescindible para la supervivencia y el éxito de cualquier organización.

Así mismo, subraya que la administración estratégica es clave para la supervivencia de las PyMEs, especialmente en un entorno complejo y cambiante como el actual, marcado por la pandemia de COVID-19. Una buena toma de decisiones estratégicas es esencial para enfrentar crisis y aprovechar las oportunidades en el mundo empresarial actual.

Actualmente la administración estratégica, se constituye como un elemento importante para las empresas, especialmente en el contexto actual. Citando a Fred R. David (2008), se destaca que la administración estratégica es una herramienta crucial para la toma de decisiones que permiten a las empresas sobrevivir, prosperar, desarrollarse y mantener una ventaja competitiva.



- Se define como el **arte y la ciencia** de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales para lograr los objetivos de la organización.
- Se enfoca en integrar diversas áreas funcionales (administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, investigación y desarrollo, sistemas de información) para lograr el éxito organizacional.
- Su finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas para el futuro, en contraposición a la planeación a largo plazo que busca optimizar las tendencias actuales.

Los autores; Charles, Gareth y Jones (2009) plantean que la administración estratégica busca lograr los objetivos organizacionales a través de planes tácticos y operativos.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011). plantean que la administración estratégica implica los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener sus ventajas competitivas. Una administración estratégica bien desarrollada e implementada puede proporcionar diversos beneficios a las empresas, como modelos de gestión más flexibles y una mejora en la motivación y la productividad.

Algunos autores, como Dandira (2012), sugieren que la estrategia está en crisis debido a suposiciones incorrectas sobre la gestión a largo plazo, lo que ha llevado a las organizaciones a cometer errores.

El tema se vuelve más interesante al considerar a los estrategas, ya que muchos creen que cualquiera puede serlo, dependiendo de las oportunidades. Se asume que un individuo puede convertirse en el héroe que ofrece la solución precisa, transformando sus ideas en la salvación de la organización. Otros autores sostienen que para ser estratega se requiere conocimientos previos y experiencia, que permitirán a la organización ejecutar las acciones necesarias para lograr el desarrollo corporativo y posicionarse en el mercado.

Según Dandira (2012). argumenta la creencia de que la promoción a un puesto superior convierte automáticamente a alguien en estratega es falsa. Muchos ‘estrategas’ promovidos carecen de una comprensión real de la gestión estratégica, lo que genera un vacío de conocimiento y posible rechazo.



Figura 3. Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: David, Fred R. 2013.

Para Jackson (2011) subraya la dificultad de implementar nuevas estrategias comerciales con éxito. Y Afirma: ‘Me estremezco al pensar en la cantidad de estrategias empresariales que se diseñan cada año en salas de juntas y que nunca llegan a ponerse en práctica’.

Se cree erróneamente que implementar una estrategia es muy sencillo: sin embargo, los líderes establecen un plan y el resto lo sigue. Pero la realidad es que los líderes se resisten al cambio, que la gente suele odiar, ¡sobre todo si es planeado! Una nueva estrategia puede generar resistencias internas que incluso la saboteen. Este comportamiento de resistencia al cambio es común en las empresas.

Una buena administración estratégica permite a las PyMEs desarrollar mayor competitividad, mejorar la productividad y aumentar la rentabilidad. Se enfatiza que las decisiones estratégicas determinan la futura dirección y la posición competitiva de una empresa a largo plazo, y que estas decisiones se toman en organizaciones de todo tipo y tamaño.

Imposibilidad de importar modelos corporativos sin adaptación

En palabras de Reyes Ávila y Preiss (2015), uno de los errores más frecuentes en el diseño de estrategias para PyMEs consiste en la aplicación automática de modelos corporativos concebidos para grandes empresas, sin considerar las profundas diferencias culturales y estructurales que distinguen a una pyme de una multinacional. Esta práctica, aunque bien intencionada, suele derivar en procesos forzados de institucionalización que no dialogan con la realidad cotidiana de las pequeñas empresas. Tal como advierten López Mejía *et al.* (2020), los marcos estratégicos diseñados en contextos anglosajones o asiáticos, donde predominan culturas organizacionales basadas en la estandarización, la disciplina corporativa y la tecnocracia, difícilmente pueden funcionar en entornos donde la toma de decisiones es informal, la jerarquía es personalista y las relaciones laborales están marcadas por vínculos afectivos más que contractuales.

El aspecto cultural se convierte así en un filtro determinante: no es que las herramientas modernas de gestión no sean útiles, sino que requieren traducción y adaptación. Como lo señala Sandoval Gómez *et al.* (2022), intentar imponer metodologías externas sin atender al *ethos* cultural de las PyMEs mexicanas genera resistencia, desarticulación interna y, en muchos casos, abandono prematuro del proceso de cambio. Los valores implícitos en estos modelos —como la autonomía operativa, la descentralización o la innovación continua— no siempre encuentran eco en



organizaciones acostumbradas al control centralizado, la lealtad personal y la aversión al riesgo. Por ello, más que importar marcos conceptuales cerrados, el reto estratégico consiste en reinterpretarlos desde la cultura propia, estableciendo puentes entre el conocimiento global y la práctica local (Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020; Sandoval Gómez *et al.*, 2022).

Revitalización de los recursos internos y capacidades dinámicas

Los recursos de una empresa

Según la perspectiva basada en los recursos, la ventaja que tiene una empresa sobre sus competidores se basa en los recursos que posee. Cada empresa tiene una mezcla única de recursos diferentes, influenciada tanto por la suerte como por las decisiones que tomaron sus líderes en el pasado (Barney, 1986). No todos estos recursos son igual de importantes para crear una ventaja competitiva. Desde un punto de vista estratégico, los recursos que son raros, valiosos, difíciles de copiar y que no pueden ser fácilmente reemplazados por la competencia son los más valiosos (Barney, 1991). Estos recursos son especiales porque no hay un mercado para ellos, o porque los mercados donde se intercambian tienen problemas importantes. Esto permite que la empresa se beneficie de las ganancias que generan estos recursos (Grant, 1991, Peteraf, 1993).

Características de los recursos de las PyMEs

Los recursos de una empresa se pueden dividir en categorías tales como: financieros, físicos, humanos, de relaciones y tecnológicos (Grant, 1991). Algunos estudios han resaltado la importancia de los recursos financieros y físicos para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Sin embargo, investigaciones recientes enfatizan que los recursos intangibles, como el conocimiento, la experiencia, la reputación, las relaciones, y una base sólida de clientes y empleados, son cruciales para construir ventajas competitivas que duren en el tiempo (Lichtenstein y Brush, 2001). En el caso de las PyMEs, también es importante considerar que estas empresas



están muy ligadas a la figura de un empresario, quien puede ser considerado un recurso valioso (Álvarez y Busenitz, 2001). A continuación, exploraremos algunas de las características más importantes de estos tipos de recursos en las PyMEs.

Recursos Financieros

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen más dificultades que las grandes empresas para obtener dinero de fuentes externas. Según datos de un estudio europeo (Flash Eurobarometer 2009).

Los métodos para financiar empresas no siempre son suficientes, especialmente para las PyMEs que son muy innovadoras y están creciendo rápidamente, ya que necesitan invertir más dinero del que sus financiadores cercanos pueden proporcionar. En teoría, el capital de riesgo podría ser una buena opción para financiar a estas empresas. Sin embargo, en la práctica, al menos en Europa y hasta ahora, no es tan común como se podría pensar. Por ejemplo, un estudio llamado Flash Eurobarometer 174/184 –SME Access to Finance– mostró que en 2006 el capital de riesgo casi no se usaba para financiar PyMEs, y parece que no ha habido muchos cambios desde entonces (Comisión Europea, 2009).

Recursos Físicos

Muchos bienes duraderos, como ciertas instalaciones y maquinaria, no se pueden dividir y necesitan una gran inversión inicial para funcionar bien. Esto causa problemas a las PyMEs, que tienen poco dinero, aunque el alquiler con opción a compra podría ayudar. Si usar ciertos bienes físicos implica muchos gastos fijos, esto perjudica a las PyMEs, que no venden tanto como las grandes empresas.

En resumen, las PyMEs lo tienen más difícil en los sectores que requieren grandes inversiones en bienes materiales. La acumulación de bienes físicos y la modernización de estos bienes son un desafío importante para las pequeñas empresas en muchos sectores.



Recursos Humanos

La situación de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) presenta dos caras. Por un lado, es común encontrar empleados motivados y leales a su empresa. La falta de formalidades estrictas, la flexibilidad y la relación cercana entre los directivos y los empleados ayudan a crear un fuerte sentido de pertenencia. Además, el tamaño reducido de la empresa facilita la comunicación interna y la ausencia de jerarquías rígidas promueve la participación de todos. Este compromiso y buena comunicación pueden hacer que los empleados desarrollen conocimientos prácticos muy específicos de la empresa.

Por otro lado, los salarios en las PyMEs suelen ser más bajos que en las grandes empresas, y las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional son menores. Esto dificulta la contratación de personal con alta cualificación, tanto a nivel técnico como de gestión. En general, se ha visto que las PyMEs tienen problemas para atraer, seleccionar y retener a empleados muy cualificados. De hecho, el 37% de las PyMEs en España consideran que la falta de trabajadores cualificados es un obstáculo para el crecimiento de su negocio (según la Comisión Europea en 2007). La capacidad de la empresa para superar esta limitación e invertir en la formación de su personal tendrá un impacto importante en su competitividad (Rubio y Aragón, 2002).

Recursos Relacionales

La reputación y la marca, que la representa, son recursos relacionales clave. Las empresas grandes tienen una ventaja al crear una imagen de marca conocida en el mercado (Chen y Hambrick, 1995). Muchas actividades de marketing para desarrollar una marca necesitan una inversión mínima para ser efectivas. El Observatorio Europeo de las PyMEs destaca que estas empresas invierten relativamente mucho en marketing, alcanzando el 3,6% de sus ventas, en comparación con el 1,7% de las grandes empresas. Aunque estos datos pueden interpretarse de diferentes maneras, se puede considerar que muestran la menor eficiencia de las PyMEs en la promoción de su marca y sus productos en el mercado (Comisión Europea, 2007).



La confianza es un activo relacional muy importante. Reduce los costos de las transacciones (Gulati, 1998) y facilita la creación de acuerdos y redes entre empresas, así como el aprendizaje y la obtención de más recursos. La confianza permite intercambiar información más fácilmente, lo que ayuda a encontrar oportunidades y disminuye la percepción de riesgo (Wu *et al.*, 2008).

A menudo se piensa que una desventaja de las empresas pequeñas es que dependen mucho de unos pocos clientes (O’Gorman, 2006), lo que aumenta el riesgo en los negocios. Muchas PyMEs trabajan como proveedores fijos de empresas más grandes que están más abajo en la cadena de valor. Sin embargo, esto también puede ser positivo, ya que ayuda a crear relaciones estables y confianza a largo plazo. La cercanía entre la empresa, sus clientes y proveedores (Camisón, 1997) genera una reputación de seriedad y preocupación por el cliente, además de un mejor conocimiento del mercado y sus necesidades. Además, los clientes ofrecen oportunidades y experiencia, y ayudan a conseguir otros recursos (Baker y Nelson, 2005).

Recursos Tecnológicos

Normalmente, se cree que las PyMEs no están muy avanzadas en tecnología. Si hay algo en lo que se ha estudiado mucho cómo afecta el tamaño de una empresa, es en la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Los estudios más importantes sobre este tema indican que las empresas grandes suelen tener una mejor posición para adoptar nuevas tecnologías (Schumpeter, 1942; Arrow, 1962). No solo tienen más facilidad para conseguir el dinero que necesitan, sino que además los proyectos de innovación pueden generar importantes ahorros al hacerlos a gran escala (Cockburn y Henderson, 2001).

A menudo, desarrollar nuevas tecnologías puede requerir proyectos de investigación y desarrollo (I+D) muy costosos. En estos casos, los recursos tecnológicos pueden verse como activos que no se pueden dividir fácilmente, lo que significa que su costo por unidad es mucho mayor para las PyMEs, ya que tienen menos ventas. Además, muchas empresas pequeñas no tienen los recursos adicionales necesarios para aprovechar al máximo las innovaciones en el mercado, lo que limita su capacidad para obtener ganancias de ellas (Cohen, 1995).



Sin embargo, al igual que ocurre con otros recursos, el tamaño de la empresa no siempre es determinante. La flexibilidad y la falta de burocracia en las PyMEs fomentan la aparición de ideas nuevas. Además, los empleados se benefician más directamente de las ganancias generadas por la innovación, lo que crea un sistema de incentivos más eficaz. Esto anima a los trabajadores a asumir riesgos y a tener un comportamiento creativo que impulsa la innovación (Qian y Li, 2003). La cercanía al mercado y a los clientes (Camisón, 1997) puede proporcionar a la empresa información valiosa para detectar oportunidades e innovar, ofreciendo productos o servicios más adaptados a las necesidades de grupos específicos de clientes que a menudo no son atendidos por empresas más grandes. Como resultado, en algunos casos, las PyMEs pueden estar mejor equipadas en términos de recursos tecnológicos, especialmente cuando se trata de enfrentar entornos muy cambiantes, innovaciones radicales y cambios importantes (Koberg *et al.*, 2003).

El empresario como recurso de una PyME

Se puede considerar al empresario como un recurso más de la empresa (Álvarez y Busenitz, 2001). Su trabajo es descubrir, crear y aprovechar oportunidades, movilizandolos recursos necesarios para ello (Shane y Venkataraman, 2000). Sus conocimientos, contactos y la información que tiene del mercado son muy útiles para encontrar o crear oportunidades. En las empresas nuevas, el empresario, sus conocimientos y su experiencia previa (Westhead, 1995) son el principal recurso con el que cuenta la empresa. De manera similar, en empresas ya establecidas, el empresario es el responsable de encontrar oportunidades de negocio y movilizar los demás recursos para aprovecharlas.

La función del empresario no es solo encontrar oportunidades, sino también conseguir, organizar y reorganizar los recursos necesarios para aprovecharlas. Estos recursos a menudo están repartidos entre diferentes personas e instituciones que el empresario debe movilizar y coordinar (Garud y Karnoe, 2003).

En las PyMEs, especialmente en las familiares, el patrimonio del empresario y el de la empresa suelen estar muy unidos. Esto, junto con las pocas opciones que tiene el empresario para diversificar su riesgo, puede



llevar a que evite tomar riesgos, lo que resulta en inversiones menores de lo ideal y la pérdida de oportunidades (Fernández y Nieto, 2001).

En resumen, es importante destacar tres puntos sobre los recursos de las pequeñas y medianas empresas. Primero, aunque pueda parecer evidente, existen diferencias importantes con respecto a las empresas más grandes, que deben tenerse en cuenta tanto en la investigación como en la gestión empresarial. Segundo, estas diferencias a veces dan ventajas y otras veces desventajas; sin embargo, en general, las PyMEs suelen carecer de recursos.

Finalmente, el empresario es fundamental para que la PyME tenga los recursos necesarios; además, es clave en la gestión de todos los demás recursos de la empresa.

Las Capacidades Dinámicas

Hoy en día, las empresas se esfuerzan por ser cada vez más competitivas, y una forma de lograrlo es diversificando los productos o servicios que ofrecen, lo que les permite ganar terreno en mercados de todo el mundo. Esta expansión global facilita la difusión de productos, tecnología, información, competencia y la creación de empleos, superando barreras culturales y geográficas. Como resultado, los clientes buscan los productos y servicios más innovadores que satisfagan sus necesidades (Barrios *et al.*, 2022).

Considerando que el crecimiento económico depende en gran medida de la innovación, entendida como la capacidad de las empresas para desarrollar habilidades que les permitan crear o mejorar productos, servicios, procesos y modelos de negocio de manera única, ofreciendo un valor superior tanto para el cliente como para la propia empresa (Quintero Sepulveda *et al.*, 2021). Para poder innovar, se requiere de un proceso de transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado, un proceso operativo en la industria o el comercio, un nuevo método de servicio o un cambio organizacional. Este proceso exige decisiones y acciones donde las capacidades de innovación de la empresa son cruciales, influenciadas por el entorno (Moreno Rojas y García Carrillo, 2014), lo cual coincide con la definición de la tercera edición del Manual de Oslo OCDE (2005); OCDE (2018). La gestión de la innovación juega un papel importante en la competitividad de las organizaciones a través de



procesos sostenibles, siendo un factor clave para el éxito de las PyMEs a nivel global. Ante estos desafíos, las PyMEs deben invertir en sus recursos y capacidades para asegurar una fuente de conocimiento que permita analizar y comprender las causas de los factores internos y externos.

Conceptualización de Capacidades Dinámicas en el contexto de las PyMEs

Las PyMEs constituyen un papel crucial en el crecimiento económico de cualquier país, contribuyendo a la creación de empleo, el desarrollo local y regional, y la cohesión social. En la mayoría de los países de la OCDE, casi todas las empresas son de pequeño o mediano tamaño, generando alrededor del 60% del empleo total y entre el 50% y el 60% del valor añadido (Cruz Pérez, 2023). Para alcanzar sus objetivos, las PyMEs deben establecer capacidades que impulsen el cumplimiento de las metas establecidas, manifestar e implementar estrategias organizacionales que garanticen la innovación como un eje fundamental para lograr mejoras, y responder a fenómenos que exijan competitividad y flexibilidad, asegurando así su permanencia en el entorno competitivo (Camargo Acuña *et al.*, 2017).

La capacidad de innovación empresarial es uno de los factores más importantes para lograr la competitividad e impactar positivamente en el desempeño de sus procesos internos y la creación de ventajas competitivas a largo plazo. Esto incluye el conjunto de metodologías, procesos, prácticas y el apoyo de la dirección empresarial para implementar y mantener la innovación. El éxito de la innovación empresarial está directamente relacionado con características como una comunicación efectiva, una buena planificación y el desarrollo empresarial. De esta manera, se generan estrategias efectivas que permiten optimizar la producción, mejorar o crear productos que se adapten a las necesidades del mercado, satisfacer a los clientes y adquirir nuevos conocimientos (Acosta Tzin *et al.*, 2023).

Desde la perspectiva de la empresa basada en sus recursos, existen diferentes puntos de vista sobre cómo el tamaño de la empresa afecta su capacidad para acceder al conocimiento. Algunos estudios sugieren que las empresas más pequeñas, al tener menos recursos internos, dependen más de fuentes externas de conocimiento (Wang y Ahmed, 2007). Sin embargo, otros estudios argumentan que las empresas más grandes tienen



una ventaja debido a que sus mayores recursos internos les facilitan el acceso a fuentes externas de conocimiento. El enfoque en las capacidades ayuda a entender cómo surge la heterogeneidad entre las empresas y reconoce la contribución de las capacidades a la creación de valor a través de la innovación en aspectos productivos y funcionales de la organización. Además, es importante estandarizar los procesos y categorizar las variables que influyen en el desarrollo de las capacidades de innovación (Teece, 2017).

La teoría de las capacidades está estrechamente ligada a la teoría de los recursos (Penrose, 1959), quien define los recursos como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimientos, etc., que la empresa controla y utiliza para establecer estrategias que mejoren su productividad. La identificación de estos recursos es clave, ya que está directamente relacionada con el desarrollo de las capacidades (Quintero Sepúlveda *et al.*, 2021).

Las capacidades dinámicas se definen como la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios y aprovechar oportunidades, integrando, construyendo y reconfigurando sus recursos (Córdova y Tanoira, 2024). Además, se puede entender como la habilidad de la empresa para generar cambios a partir de factores internos, aprovechando las fuerzas del entorno para modificar las reglas del juego en la industria (Teece, 2012).

De acuerdo con (Bastanchury López *et al.*, 2020), las capacidades dinámicas se clasifican en cuatro tipos fundamentales:

- **Capacidad de detección:** implica la habilidad para diagnosticar el entorno y comprender las necesidades de los clientes de manera más efectiva que los competidores.
- **Capacidad de absorción:** se refiere a la capacidad de reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales.
- **Capacidad de integración:** resulta de la interacción, lo que significa compartir y combinar información entre los miembros de un equipo.
- **Capacidad de innovación:** consiste en desarrollar nuevos productos y mercados mediante la coordinación hacia una orientación estratégica, aplicando comportamientos y procesos innovadores.



Estas competencias determinan la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar recursos, tanto internos como externos, para abordar y, posiblemente, dar forma a entornos empresariales que cambian rápidamente.

Teece (2012) plantea que las capacidades dinámicas influyen en la velocidad y el grado en que los recursos de la empresa se alinean y realinean para satisfacer los requerimientos y oportunidades del entorno, con el objetivo de generar rendimientos superiores y sostenibles a lo largo del tiempo.

En resumen, estas capacidades se dividen en tres grupos de actividades y ajustes:

1. Identificación y evaluación de oportunidades (detección).
2. Movilización de recursos para abordar una oportunidad y capturar valor al hacerlo (aprovechar).
3. Renovación continua (transformación) (Teece, 2012).

Tabla 6. Definiciones de las capacidades dinámicas en las organizaciones

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Collins (1994)	Capacidad de innovar y desarrollarse rápidamente.
Helfat (1997)	Competencias o capacidades que tiene la empresa para crear nuevos productos y responder a las cambiantes demandas del mercado.
Teece, Pisano y Shuen(1997)	Capacidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para su aplicación inmediata en entornos cambiantes.
Eisenhardt y Martin (2000).	Hábitos estratégicos mediante los cuales la organización reconfigura sus recursos para seguir el ritmo del mercado.
Danneels (2002); Helfat y Peteraf (2003); Wang y Ahmed (2007)	Definen las capacidades dinámicas como la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades.

Continúa...



...continuación

Zahra y George (2002)	Capacidades para redistribuir y reconfigurar bases de recursos con el fin de satisfacer demandas de clientes y enfrentar la competencia.
Zollo y Winter (2002)	Patrón aprendido y estable de actividad colectiva que modifica sistemáticamente rutinas operativas para mayor eficacia.
Winter (2003)	Capacidades para actuar y así ampliar, modificar o generar capacidades extraordinarias.
Helfat y Peteraf (2003)	Teoría para superar limitaciones de la visión basada en recursos y explicar diferencias de desempeño entre organizaciones con recursos equivalentes.
Vivas (2005)	Procesos organizados complejos que crean condiciones adecuadas para modificar y renovar los activos de la organización.
Tidd (2006)	Contribuyen a la construcción de ventajas competitivas sostenibles mediante experiencias, conocimientos y habilidades tecnológicas.
Peláez <i>et al.</i> (2008)	Coordinación de competencias internas y externas para adaptarse a un entorno rápidamente cambiante.
Teece (2013)	Determinan la velocidad y el grado de realineación de los recursos para generar rendimientos sostenibles.
Tonodelo <i>et al.</i> (2015)	Creación, renovación o integración de recursos, activos y rutinas que permiten a la empresa seguir el ritmo de los cambios competitivos.
Teece y Leih (2022)	Actividades de alto nivel que permiten centrar la producción en bienes y servicios existentes o potenciales.

Fuente: elaboración en base a Miranda Torrez (2015); de Miguel *et al.* (2022); Rotjanakorn *et al.* (2020) y Sánchez *et al.* (2022).

Gestión como arte, ciencia y proceso de las PyMEs

Breve historia de las relaciones entre Arte y Ciencia. En la cultura occidental se puede observar un caminar casi paralelo, y en general no conflictivo, entre el arte, la ciencia y las técnicas, hasta el siglo XVIII. En



la Antigüedad y el Medioevo el conocimiento del hombre sobre la realidad formaba un corpus relativamente homogéneo en el que se distinguían solo algunas disciplinas específicas. Ciencia y arte no estaban delimitados (definidos y valorados) del mismo modo que lo están hoy. Existía sí una fuerte diferenciación entre la actividad intelectual y la manual, razón por la cual lo que hoy denominamos artes visuales (arquitectura, pintura, escultura, etc.), estaban consideradas “técnicas” (“techné” en tiempos de los griegos y “artes mecánicas” durante el Medioevo) y estaban claramente diferenciadas del saber científico y filosófico, pero en cambio la literatura y la música pertenecían al campo del quehacer intelectual (la música relacionada con la armonía y por tanto con la matemática y la astronomía y la literatura ligada a la filosofía y a la historia). Es interesante agregar que en el concepto griego de técnica, como en la noción posterior (latina y medieval) de arte, se encierran diversos significados: por un lado, ambos implican un saber hacer, y suponen que ese saber es conocimiento de las reglas que rigen el hacer. Para los antiguos y los medievales técnica y arte significaban destreza, es decir, la destreza que se requería para construir un objeto. \VI. Tatarkiewicz en su llistoria de seis ideas... dice que... “Una destreza se basa en el conocimiento de unas reglas, y por lo tanto no existía ningún tipo de arte sin reglas, sin preceptos. De este modo, el concepto de regla se incorporó al concepto de arte, a su definición. Hacer algo que no se atuviera a las reglas, algo que fuera sencillamente producto de la inspiración o la fantasía, no se trataba de arte para los antiguos...” (Tatarkiewicz, 1997, p. 40).

Según Corominas y Pascual (1984), la palabra “gestión” tiene sus raíces en el latín “gerere,” que significa ejecutar o llevar a cabo. Este término, que apareció por primera vez en 1884, está relacionado con “gesto,” que se refiere a una actitud o movimiento corporal. “Gestionar,” “gestor” y “administrador” son palabras que comparten un significado similar.

Frederick W. Taylor (1994), reconocido como el padre de la administración, definió la gestión como el arte de saber qué se quiere lograr y luego hacerlo de la manera más eficaz y eficiente. Esta visión práctica, basada en sus principios de la organización científica del trabajo de 1911, refleja la mentalidad de la sociedad industrial, que busca la optimización de recursos y la racionalización del trabajo a través de la productividad y la tecnología.



Hoy en día, la idea de gestión se ha vuelto central y se asocia con enfoques administrativos, empresariales, institucionales y organizacionales, estando muy relacionada con la noción de estrategia. Según Lecuona (1998), la gestión se aplica a: 1) empresas nuevas y existentes; 2) pequeñas, medianas y grandes empresas; 3) instituciones sociales y públicas como salud, educación y transporte, no solo a actividades productivas; 4) todo tipo de servicios, incluso aquellos que no se consideran empresas; y 5) la búsqueda de nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La gestión como proceso. A principios del siglo xx, los estudios de Frederick W. Taylor sobre la aplicación de métodos y reglas para mejorar la eficiencia y la productividad marcaron el comienzo de la era de los modelos de gestión. (Claude, 1972, citado por Schmal y Ruiz Tagle, 2009).

Henri Fayol identificó las operaciones clave de la administración como planificación, organización, dirección, coordinación y control, vinculando estas operaciones con el concepto de gestión. Fayol fue el primero en destacar que el éxito de la gestión depende del grado en que las organizaciones logran sus objetivos (eficacia) y utilizan los recursos de manera óptima (eficiencia). (Koontz y Weinhrich, 1991, citados por Schmal y Ruiz Tagle, 2009).

Según (Castelló *et al.*, 2007). Con el tiempo, la gestión de las organizaciones se ha vuelto más compleja, dando lugar a nuevas expresiones, posibilidades, teorías y conceptos, tales como:

- **Virtualización de las organizaciones:** adaptación de las estructuras organizativas para operar en entornos virtuales.
- **Reingeniería:** revisión y rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras drásticas en el rendimiento.
- **Mejoramiento continuo:** proceso constante de búsqueda de mejoras incrementales en todos los aspectos de la organización.
- **Externalización o tercerización:** delegación de ciertas actividades o procesos a proveedores externos especializados.
- **Innovación:** creación e implementación de nuevas ideas, productos, servicios o procesos para generar valor.
- **Gestión del conocimiento:** proceso de identificar, crear, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la organización.



A partir de las décadas de 1980 y 1990, se observa una evolución hacia un modelo de gestión centrado en los procesos, donde la relevancia recae en la interacción de las unidades organizativas más que en las unidades en sí mismas (Harrington, 1991). Este enfoque prioriza la misión de la organización y la satisfacción del cliente (Mallar, 2010). Este estilo de gestión, caracterizado por su apertura, ha ganado popularidad en organizaciones de servicios orientadas al cliente, especialmente en pequeñas empresas, donde se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.

En el desarrollo de modelos de gestión, se considera que estos no dictan cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino que establecen requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir. En este sentido, las organizaciones, incluidas las pequeñas empresas, tienen la libertad de definir su propio modelo en función de sus características específicas (Gimer *et al.*, 2010). Esto se puede lograr mediante la creación de procedimientos fácilmente reproducibles, siempre teniendo en cuenta enfoques como la orientación al cliente, la mejora continua, la participación activa del personal, la alineación sistémica de los procesos y la excelencia en el desempeño (Valenzuela y Rosas, 2007).

Los modelos simplifican la realidad o un fenómeno para delimitar sus dimensiones (variables), proporcionando una visión aproximada que respalda estrategias de investigación e intervención práctica, verifica las relaciones entre variables y aporta datos para la elaboración de teorías (Laurencio, 2005). Flórez (1994) los describe como imágenes o representaciones de las relaciones que definen un fenómeno, facilitando su comprensión. Mascareñas (2001) los define como herramientas que brindan a la administración los medios para analizar y sintetizar situaciones y sistemas.

Pérez (1996) identifica tres tipos de modelos según sus propósitos, la forma en que representan el objeto de estudio y su utilidad para analizar procesos y fenómenos:

- **Modelo icónico:** representa el objeto con la misma figura, proporciones y características, siendo una reproducción a escala.
- **Modelo analógico:** refleja la estructura de relaciones y propiedades fundamentales de la realidad, sin ser una reproducción detallada.



Se establece una analogía entre el sistema real y el modelo para facilitar el estudio del sistema.

- **Modelo teórico:** utiliza símbolos para describir las características del sistema real en estudio. Representa las propiedades y relaciones fundamentales del fenómeno, proporciona explicaciones y sirve como guía para la formulación de hipótesis teóricas.



Capítulo 8

Dimensión ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las PyMEs

Tal como lo advierten Sandoval Gómez *et al.* (2022), la ética y la responsabilidad social empresarial continúan siendo dimensiones insuficientemente exploradas en el universo de las PyMEs mexicanas, a pesar de su creciente relevancia en el discurso empresarial contemporáneo. En un entorno marcado por transformaciones profundas, desigualdades persistentes y exigencias sociales crecientes, mantener una gestión desconectada del compromiso ético no solo resulta anacrónico, sino riesgoso. Las PyMEs, al estar profundamente enraizadas en sus contextos locales, tienen un impacto directo sobre el empleo, las prácticas laborales, el consumo de recursos y la cohesión social. No obstante, muchas de ellas operan sin lineamientos claros en materia de sostenibilidad, sin códigos éticos explícitos y sin mecanismos que orienten su relación con el entorno comunitario.

Esta ausencia no responde únicamente a falta de voluntad, sino a la percepción —errónea pero extendida— de que la RSE es una práctica reservada a las grandes corporaciones. Como plantean Reyes Ávila y Preiss (2015), este imaginario limita la posibilidad de que las pequeñas y medianas empresas reconozcan su propio potencial transformador y adopten enfoques socialmente responsables desde sus capacidades reales. Sin embargo, cuando la RSE se adapta al contexto y se concibe como parte de la identidad estratégica de la empresa, deja de ser un gasto accesorio y se convierte en una oportunidad: fortalece la confianza con clientes y proveedores, mejora el clima laboral, y permite diferenciarse en mercados donde la ética empieza a tener valor de marca.

En esa línea, López Mejía *et al.* (2020) subrayan que integrar el valor social dentro de la propuesta empresarial no implica abandonar la rentabilidad, sino comprender que la sostenibilidad y el compromiso ético son



hoy variables decisivas en la configuración del posicionamiento competitivo. Las PyMEs que logran conectar sus decisiones empresariales con el bienestar colectivo, que entienden la ética como parte del modelo de negocio y no como un apéndice moralizante, se colocan en mejor posición para sobrevivir, adaptarse y crecer en escenarios de alta incertidumbre. Esta sección propone, por tanto, repensar el papel de la ética en la gestión de las PyMEs, no como un deber externo, sino como una oportunidad interna para consolidar empresas más humanas, más resilientes y más coherentes con las demandas de su entorno (Sandoval Gómez *et al.*, 2022; Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020). En un sentido propiamente estricto, podríamos definir la ética como “El proceso de decir lo que debe hacerse”. Brown (1982).

La ética es fundamental tanto para las empresas como para las personas que trabajan en ellas. Ambas partes deben guiar sus acciones con valores éticos sólidos. Robbins (2004) señala que los altos estándares éticos dentro de una empresa tienen un impacto positivo en el comportamiento de su personal. Por su parte, Collier y Esteban (2007) destacan que una empresa no solo debe ser responsable de su propia conducta ética, sino también de las consecuencias de sus acciones a corto y largo plazo. Es crucial que las empresas motiven a sus empleados a tomar decisiones éticas, y los empleados con valores y una visión ética son los que mejor se adaptan a una organización socialmente responsable.

En un sentido más amplio, el comportamiento empresarial debe abarcar la ética, la filantropía, la rendición de cuentas, la calidad del producto, el cumplimiento de las normas y los compromisos comerciales (Gardberg, 2017; Nuñez, 2003), así como la promoción de los derechos universales, los derechos humanos y el desarrollo sostenible, todo ello en aras del bien común (Chomali y Majluf, 2007). Además, es esencial tener en cuenta que un comportamiento ético en las empresas contribuye a construir una reputación ética positiva, lo cual es beneficioso para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Velamuri *et al.*, 2017).

Desde la perspectiva de la RSE, el comportamiento ético se define como la gestión empresarial basada en valores éticos, integrando la ética en la estrategia de la empresa. (Martínez, 2005) destaca la importancia de actuar con valores éticos arraigados en las estrategias empresariales, cuidando el beneficio económico, social y medioambiental, elementos clave de la responsabilidad social de la empresa.



(CEMEFI, 2008) coincide en que una Empresa Socialmente Responsable (ESR) debe incluir valores éticos como parte integral de su cultura y estrategia.

Esto genera ventajas con los *stakeholders* (accionistas), como la confianza, la reputación y la legitimidad (Muñoz Martín, 2013; Argandoña, 2007; Sen, 2003), además de reducir costos internos y externos, y aumentar el rendimiento empresarial (Muñoz Martín, 2013).

Sin embargo, algunos estudios sugieren una disminución de la ética en las empresas. El informe de (Forética, 2011); revela que solo el 16.5% aplica un código ético de conducta y el 9.5% planea tenerlo en el futuro. Además, el 38% implementa planes de formación en RS y/o ética, con un 15.1% que lo hará en el futuro, y solo el 5.7% considera la ética como una prioridad en el desarrollo de la RS. El mismo informe indica que el 31.04% de las pequeñas empresas están abandonando sus actividades de RSE, aunque no especifica cuáles. En el informe de 2015, se enfatiza que las PyMEs deben aplicar e incluir principios de gestión ética en su estrategia (Forética, 2015). Por su parte, (Moreno y Graterol, 2011) revelan en su estudio que solo el 16% de las PyMEs adhieren valores (en una muestra de 203 PyMEs del sector metalmecánico de Venezuela).

No se puede hablar de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y comportamiento ético (CE) como dos conceptos separados, ya que el CE es una parte esencial de la RSE. Organizaciones como (Forética, 2015) afirman que el comportamiento ético es un aspecto importante de la RSE, al igual que Business for Social Responsibility (2008) e ISO 26000 (2010). En otras palabras, la ética es un pilar fundamental sobre el que se construye la RSE en las pequeñas empresas.

La ética es una de las cuatro características fundamentales de la responsabilidad empresarial, junto con las dimensiones económica, legal y discrecional. En este sentido, (Perdiguero, 2003) señala que la ética abarca los estándares y normas relacionados con las expectativas de los empleados, dueños o accionistas, consumidores y la comunidad en general.



Tabla 7. Variables del Comportamiento Ético en las empresas

<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Definición</i>
Principios que guían la conducta de sus colaboradores.	Valores y actitudes como respeto, honestidad, compromiso, cooperación, lealtad, confianza, integridad y transparencia.	Conjunto de principios que orientan el comportamiento ético de los colaboradores.
Cumplimiento con la norma.	Observancia de leyes y regulaciones.	Cumplimiento con todas las normas y obligaciones legales.
Comportamiento ético – Competencia leal.	Posicionamiento responsable ante los competidores.	Relación justa con el mercado y los competidores.
Equidad en precio y calidad.	Equilibrio entre valor económico y calidad ofrecida.	Asegurar precios justos en relación con la calidad de los productos y servicios.
Apoyo en el desarrollo de proveedores.	Criterios de negociación justos.	Impulso al crecimiento futuro de los proveedores.
Colaboradores que denuncian actos de corrupción.	Práctica de la cultura de la denuncia.	Personal que reporta sucesos de corrupción dentro y fuera de la empresa.
Responsabilidad Social Empresarial – Empresa Socialmente Responsable.	Principios éticos con colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y ley.	Empresa que se conduce bajo un marco de respeto, ética y sostenibilidad social y ambiental.
Empresa con comportamiento ético que no se considera socialmente responsable.	Principios éticos básicos con clientes, proveedores y socios.	No cumple criterios formales de RSE, pero mantiene lineamientos éticos en su operación.

Fuente: Ríos Manríquez, 2017.



En este estudio se analiza el “comportamiento ético” integrado por seis cuestionamientos a escala de Likert, integrada por 5 puntos: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo y la variable de control Responsabilidad Social de la Empresa, bajo la misma escala. En donde se pueden apreciar las dos variables analizadas, El comportamiento Ético y la Responsabilidad Social Empresarial, con sus respectivos indicadores y las definiciones resultantes del estudio.

En las PyMEs, cuando un empresario toma una decisión por su cuenta, no siempre se da cuenta de cómo esa decisión afecta a todos los demás, ni de cómo sus negocios influyen en la economía del país. A veces piensan que su negocio es muy pequeño para cambiar cosas importantes, como cuántos trabajos hay, cómo avanza la economía o cómo se reparten los ingresos. Pero, en realidad, estas decisiones sí que importan mucho, porque afectan cómo se siente la gente en el trabajo, si están contentos, si se sienten seguros, cómo usamos los recursos naturales e incluso cómo nos llevamos con otros países.

Después del año 2000, se empezaron a incluir nuevas ideas en la RSE, como el desarrollo sostenible, la ética en los negocios y los negocios inclusivos.

El CEMEFL, cuando evalúa si una empresa es socialmente responsable (según Porto y Castromán, 2006), se fija en cuatro aspectos fundamentalmente importantes, como lo son:

1. **Calidad de vida en la empresa:** las empresas deben crear empleos y pagar sueldos justos y a tiempo (Barroso, 2007). Esto ayuda a que los trabajadores se desarrollen y tengan una vida mejor.
2. **Cuidado del medio ambiente:** es importante que las empresas cuiden el entorno y animen a sus empleados y familias a hacer lo mismo.
3. **Ética en los negocios:** si una empresa es ética, tendrá mejores relaciones con sus proveedores y clientes. Esto hará que más gente quiera hacer negocios con ella, lo que aumentará las ventas y los ingresos. Correa *et al.* (2005) y Medina (2006) están de acuerdo en que la RSE mejora la imagen de la empresa y genera confianza, lo que lleva a más ganancias. Es una situación en la que todos ganan (Barroso, 2008).
4. **Conexión con la comunidad:** las empresas deben involucrarse con la comunidad a través de su trabajo y de los productos o servicios



que ofrecen. Barroso (2007) dice que las empresas deben hacer cosas que ayuden a la sociedad y colaborar con causas sociales, en lugar de solo hacer donaciones sin un objetivo claro. Lo ideal es participar activamente en programas de apoyo, como donar a fundaciones, ofrecer becas o dar asistencia técnica a organizaciones sin fines de lucro.

La Responsabilidad Social Empresarial en las PyMEs

Las MiPyMEs son muy importantes para la economía mexicana, son como su columna vertebral. Pero también tienen muchos problemas para ser rentables y sobrevivir. Por eso, es muy importante encontrar formas de ayudarlas y crear un ambiente que les permita tener éxito.

Las empresas; desde las más grandes, hasta las más pequeñas, influyen de manera significativa actualmente en el mundo, tanto en lo social como en el medio ambiente (Pérez Sánchez, 2020; Tamayo, 2017; Mozas y Puentes, 2010). De ahí surge la famosa Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se refiere a todas esas acciones que las empresas toman para hacer del mundo un lugar mejor a través de su actividad, ¡ya sea directamente o indirectamente!.

Sánchez *et al.* (2007) dicen que muchas pequeñas y medianas empresas no se interesan en la Responsabilidad Social porque piensan que es solo para las grandes empresas y que cuesta mucho dinero.

Para la mayoría de las PyMEs, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sigue siendo un tema desconocido, lejano y fuera de su alcance, que es un lujo reservado solo para grandes empresas, pues ellas tienen recursos humanos y económicos suficientes para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión socialmente responsable. Otro de los grandes obstáculos de las PyMEs es el enfoque de la RSE como un tema meramente filantrópico o de ‘moda’. Existe un gran desconocimiento del concepto de RSE, pues no se ha realizado una sensibilización al empresario para posicionar la RSE como factor de competitividad, un modelo de negocio redituable para todas las empresas (Carroll y Shabana, 2010). Sin embargo, ya existen numerosos casos de éxito respecto a estrategias de RSE dentro de las PyMEs. Precisamente por su tamaño, las pequeñas y medianas empresas pueden implementar estrategias de RSE aún más fácilmente que los grandes corporativos (Rodas, 2004). Mellado (2009),



menciona que las PyMEs tienen una serie de ventajas que generan oportunidades el desarrollo de la RSE:

- Gran adaptabilidad para los cambios por su reducida estructura.
- Capacidad creativa y de innovación a todos los niveles.
- Mayor comunicación directa entre sus colaboradores.
- Conocen perfectamente el entorno en el cual se encuentran.
- Conocen las necesidades de su comunidad y del mercado.

Muchas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) todavía no conocen bien qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y piensan que es algo complicado y costoso, solo para empresas grandes que tienen mucho dinero y personal. Además, algunos creen que la RSE es solo hacer donaciones o seguir una moda pasajera. No se dan cuenta de que la RSE puede hacer que su negocio sea más competitivo y rentable (Carroll y Shabana, 2010).

Mellado (2009) dice que las PyMEs tienen varias ventajas que les ayudan a desarrollar la RSE:

- Se adaptan rápido a los cambios porque no son tan grandes.
- Son creativas e innovadoras en todos los niveles.
- La comunicación entre los empleados es más directa.
- Conocen muy bien el entorno en el que trabajan.
- Saben qué necesita su comunidad y el mercado.
- Conocen las necesidades de su comunidad y del mercado. ¿Y cómo incorporamos una visión de Responsabilidad Social Empresarial en el día a día de una pequeña empresa?
- Campaña de sensibilización: Informar a las PyMEs sobre los beneficios de la RSE y cómo puede ayudarles a ser más competitivas.
- Alianzas estratégicas: trabajar junto con el gobierno y las empresas grandes para que compartan sus conocimientos sobre la RSE, ofreciendo capacitación y apoyo.
- Modelo de gestión a medida: crear estrategias y planes de trabajo que se adapten a las necesidades y posibilidades de las pequeñas empresas.
- Educación socialmente responsable: Incluir temas de RSE en las universidades y en los programas de emprendimiento.



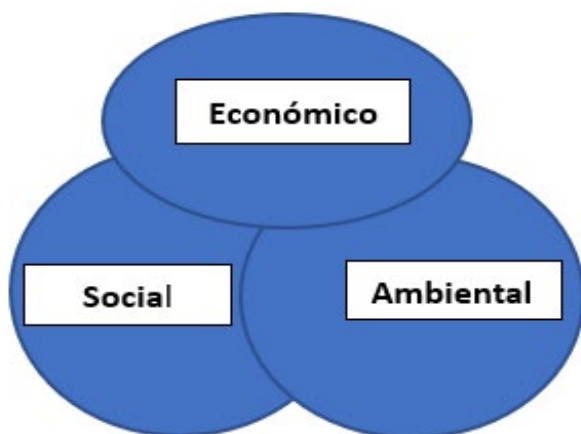
Por otra parte, resulta importante destarar que en México, la entidad responsable de la implementación de acciones de RSE es la Secretaría de Economía, la cual define la responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido (México, 2016; Mendizábal, 2013; Fong *et al.*, 2020). La Secretaría de Economía tiene como misión promover la responsabilidad social empresarial, por medio de las Directrices para Empresas Multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021). Estas directrices son una serie de principios y estándares que buscan garantizar que las operaciones de las empresas multinacionales: se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalezcan la confianza entre empresa y sociedad, mejoren el clima para la inversión extranjera, y aumente la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible. Los países miembros de la OCDE revisan periódicamente las directrices para asegurar que su contenido se encuentre actualizado y refleje los cambios globales.

Ahora bien, en México, si una empresa se compromete a ser socialmente responsable y a generar valor social en todo lo que hace, puede obtener un reconocimiento llamado Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable). Este distintivo lo otorgan el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) para reconocer a las empresas que son líderes en este tema.

La figura número cuatro destaca los tres componentes esenciales conocidos como los “Pilares de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”: lo social, lo ambiental y lo económico. Estos tres aspectos, cada uno con sus propias complejidades, no solo se presentan de forma separada, sino que también están interconectados en una relación que requiere un equilibrio delicado.



Figura 4. Los pilares de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: García *et al.* (2014).

Podemos interpretar que esta imagen representa cómo las empresas deberían incorporar en su estrategia de gestión y en sus operaciones comerciales la atención, el respeto y la conexión con el entorno socioeconómico y ambiental. Al considerar de manera seria y rigurosa estos tres pilares, se fomenta el desarrollo de organizaciones responsables y sostenibles. Estas organizaciones son capaces de implementar planes de acción que contribuyen a generar valor social o económico, sin descuidar a sus grupos de interés y al entorno en el que operan. Tal como señalaron Porter y Kramer (2009), citado por Rojas, Ramírez y Vélez (2013), algunos autores se refieren a esta generación de valor como la creación de valor compartido. Este concepto va más allá del valor económico que percibe la empresa, ya que se extiende al valor social que la empresa transmite a través de sus acciones positivas hacia el entorno y la sociedad.

Según Arriols (2018), las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dependen de los valores de cada empresa y suelen estar relacionadas con lo que venden o el servicio que ofrecen. ¡Por eso hay tantos ejemplos diferentes! Algunas de las acciones más comunes de RSE son:

1. Vender productos de buena calidad.
2. Dar un servicio al cliente que sea top.



3. Pagar sueldos justos, capacitar a personas con discapacidad y ayudar a que personas que estuvieron en prisión se reinseren en la sociedad.
4. Asegurarse de que haya diversidad en el trabajo, sin importar la raza, el género o la orientación sexual.
5. Tener programas de reciclaje.
6. Usar energías renovables.
7. Reutilizar el agua.
8. Mejorar las cadenas de suministro para que sean más eficientes.
9. Hacer cosas para arreglar el medio ambiente cuando está dañado.
10. Proteger y cuidar el medio ambiente que está en peligro.
11. Ayudar a personas o grupos que están en riesgo de ser excluidos.
12. Enseñar y crear conciencia sobre ciertos valores en la sociedad.
13. Dar dinero a otras organizaciones sociales.
14. Apoyar la investigación y el desarrollo (I+D+I).
15. Apoyar proyectos de arte y cultura.
16. Promover el comercio justo.

Tabla 8. Ranking sectorial con las 50 empresas con mejor RSE en México

<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Empresa</i>
1°	1°	Grupo Bimbo
2°	2°	Walmart
5°	3°	Grupo Modelo
3°	4°	Google
8°	5°	Nestlé
14°	6°	Citibanamex
12°	7°	BBVA
4°	8°	One Plus
6°	9°	Pepsico
6°	10°	Coca Cola de México
28°	11°	Aeroméxico
9°	12°	Heineken de México



DIMENSIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN LAS PYMES

21°	13°	Unilever
20°	14°	Mercado Libre
18°	15°	Pfizer
15°	16°	Grupo Lala
33°	17°	Amazon
41°	18°	Telefónica Movistar
68°	19°	DHL
39°	20°	Netflix
42°	21°	Bachoco
11°	22°	PyG
56°	23°	Arca Continental
26°	24°	Nissan
66°	25°	Roche
74°	26°	Mapfre
62°	27°	HP
43°	28°	Scotiabank
7°	29°	Coppel
13°	30°	FEMSA
99°	31°	Grupo Herdez
86°	32°	La Costeña
84°	33°	Mars
17°	34°	3M
40°	35°	Microsoft
27°	36°	Sony
35°	37°	Grupo Jumex
50°	38°	Natura
34°	39°	Kellogg's
23°	40°	Cemex
25°	41°	L'Oréal
*	42°	The Walt Disney Company
64°	43°	KIA Motors
51°	44°	Huawei

Continúa...



...continuación

60°	45°	Uber
79°	46°	American Express
36°	47°	IBM
*	48°	Tecnológico de Monterrey
60°	49°	Tesla
*	50°	Novartis

Fuente: adaptado de Lira (2021) <https://www.expoknews.com/las-100-empresas-con-mejor-rse-en-mexico/>

Vacíos en sostenibilidad, ética y compromiso social

Según Sandoval Gómez *et al.* (2022), las PyMEs mexicanas presentan rezagos importantes en la incorporación de prácticas vinculadas a la sostenibilidad, la ética organizacional y el compromiso social. Este vacío no se debe únicamente a limitaciones económicas, sino también a una concepción reducida del rol empresarial, donde las obligaciones morales y comunitarias se perciben como externas a la lógica productiva. En muchas ocasiones, los emprendimientos emergen con un enfoque centrado exclusivamente en la sobrevivencia económica, lo que deja fuera toda reflexión sobre el impacto ambiental, las condiciones laborales o la justicia en la distribución de beneficios. Esta desconexión con los principios éticos mínimos no solo debilita la legitimidad social de las empresas, sino que también restringe su capacidad de construir vínculos sostenibles con su entorno.

Como advierten Reyes Ávila y Preiss (2015), esta carencia de compromiso social en las PyMEs se ve agravada por la falta de institucionalización de valores éticos dentro de la cultura organizacional. No existen códigos de conducta, protocolos internos ni mecanismos de evaluación ética que orienten la toma de decisiones. Incluso en los casos donde hay sensibilidad hacia estos temas, la acción se reduce a gestos puntuales —como donativos esporádicos o actividades asistencialistas— sin una estrategia articulada ni visión de largo plazo. Esta superficialidad impide que la responsabilidad social sea integrada como parte del modelo de negocio, lo que refuerza la idea de que se trata de un lujo más que de una necesidad estratégica.

Por otra parte, López Mejía *et al.* (2020) argumentan que muchas PyMEs no reconocen el peso de sus decisiones cotidianas en la estructura



social de su comunidad: desde la contratación informal hasta el manejo irresponsable de residuos, pasando por prácticas de discriminación laboral o falta de transparencia financiera. El vacío ético no siempre se expresa en actos ilegales, sino en omisiones silenciosas que perpetúan desigualdades y debilitan la cohesión social. Revertir esta tendencia implica no solo capacitar a los líderes empresariales en ética y sostenibilidad, sino también generar marcos normativos y políticas públicas que incentiven una cultura de corresponsabilidad. En este sentido, la ética no debe ser entendida como un añadido simbólico, sino como la base sobre la cual se construyen empresas más justas, más humanas y más viables a largo plazo (Sandoval Gómez *et al.*, 2022; Reyes Ávila y Preiss, 2015; López Mejía *et al.*, 2020).

El desarrollo sostenible se trata de satisfacer nuestras necesidades de hoy, sin poner en riesgo las de futuras generaciones, para que puedan satisfacer las suyas. Es como el principio más importante para que el mundo progrese a largo plazo. Tiene tres pilares: desarrollo económico, desarrollo social y cuidado del medio ambiente, y la idea es que estén en equilibrio. Asamblea General de Naciones Unidas, (2017).

La idea del desarrollo sostenible empezó a sonar fuerte a nivel mundial en una conferencia de la ONU en Estocolmo en 1972. De ahí salió el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y una declaración con ideas para cuidar y mejorar el medio ambiente natural. (Garrido, 2005).

En los años ochenta, la ONU creó la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo, también conocida como comisión Brundtland. Esta comisión hizo un informe donde decía que era necesario lograr un desarrollo sostenible, y que para eso el crecimiento económico tenía que ir de la mano con la unión social y el cuidado del medio ambiente. ¡Todo esto para que los ecosistemas sobrevivan, las futuras generaciones tengan una buena calidad de vida y todos tengan acceso a ella! Garrido (2005).

Aunque el “desarrollo sostenible” es un concepto mundial, significa algo diferente para cada país, empresa e incluso persona. Según la Comisión Brundtland, tiene dos ideas principales:

1. El desarrollo tiene que ver con la economía, la sociedad y el medio ambiente, Y solo será sostenible si hay equilibrio entre ellos.
2. Tenemos la obligación de dejarles a las futuras generaciones suficientes recursos para que vivan tan bien como nosotros ahora. (Fernández, 2011).



Hoy en día, las PyMEs son muy importantes para la economía mundial, tanto en países desarrollados como en desarrollo. Muchas empresas grandes están comprometidas con el desarrollo sostenible, pero además de saberlo, tienen que actuar para lograrlo. Todas las empresas, por más productivas que sean, necesitan cuidar el entorno social, ambiental y económico para seguir siendo productivas. Por eso, es su responsabilidad comprometerse con lo que hacen y participar en iniciativas de responsabilidad social empresarial.

En Costa Rica, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) se encarga del desarrollo de las PyMEs. El MEIC también impulsa dos proyectos a nivel nacional en materia de responsabilidad social: un código de prácticas responsables en la cadena de valor para promover el trato justo entre proveedores, distribuidores y clientes, y un plan nacional de responsabilidad social para que las empresas sean conscientes de sus responsabilidades y de los efectos sociales y ambientales de sus operaciones. Ministerio de Economía Industria y Comercio (2016).

A diferencia de las grandes empresas, las PyMEs no suelen recibir tantas demandas sociales en cuanto a responsabilidad social empresarial. Sin embargo, el entorno social y todos los que participan en sus procesos operativos y productivos suelen tener relaciones cercanas y un impacto directo en la imagen de la empresa y en sus acciones responsables.

La responsabilidad social en las PyMEs es una forma de gestionar y poner en práctica los valores personales y las actitudes empresariales de quienes trabajan en ellas. Por lo tanto, si una empresa desarrolla la responsabilidad social empresarial de forma estratégica, puede ser más competitiva, sostenible y alcanzar la excelencia empresarial.

Resulta que la ética en los negocios es como una mezcla de ideas de diferentes áreas, como la filosofía, la sociología, la política y la economía. La ética empresarial no es algo nuevo, lleva evolucionando desde los años veinte. Y en este tiempo, surgieron conceptos como la “responsabilidad social empresarial”, el “stakeholder” (o grupo de interés) y, más recientemente, la “sostenibilidad”.

La sostenibilidad empresarial representa un cambio fundamental en la forma en que se administran las empresas. Se propone como una opción diferente al enfoque tradicional de crecimiento y maximización de ganancias, que se basaba en una visión puramente económica y que predominó durante gran parte del siglo xx (Portales, 2011). Su origen se encuentra en la unión de dos ideas provenientes de distintas áreas de las



ciencias sociales, aplicadas a la empresa: el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. El objetivo es crear un marco de referencia donde, a través de una administración enfocada en mejorar los efectos económicos, sociales y ambientales de la empresa, se asegure su continuidad en el mercado a mediano y largo plazo, así como el bienestar de la sociedad.

Esta unión no ocurrió de inmediato, sino que es el resultado de un proceso histórico con dos vertientes (Portales y García de la Torre, 2009, 2012). La primera surge de la teoría administrativa, donde los expertos notaron la necesidad de que las empresas se dieran cuenta de los problemas sociales y ambientales que sus actividades causaban en el lugar donde operaban. La segunda vertiente nace de la preocupación por el medio ambiente, impulsada principalmente por las Naciones Unidas desde los años ochenta, que identificó a las empresas como un actor esencial para lograr los objetivos del desarrollo sostenible.

Factores que influyen en la sostenibilidad de las PyMEs

En el ámbito de la administración, la sostenibilidad es un elemento crucial para evaluar el rendimiento de una empresa, ya que indica su capacidad para mantenerse y crecer a lo largo del tiempo (Sharma, Bhagwat y Dangayach, 2005).

La sostenibilidad se refiere a cómo una organización genera valor tanto para sus dueños como para la sociedad, optimizando los impactos positivos y reduciendo al mínimo los impactos negativos en los ámbitos social, ambiental y económico. La noción de que la sostenibilidad abarca tres dimensiones está relacionada con el concepto de la Triple Línea de Resultados (TLR), propuesto por Elkington en 1994. La TLR considera tres aspectos del desempeño: financiero, social y ambiental, y refleja la esencia de la sostenibilidad al evaluar el impacto total de las actividades de una organización, incluyendo sus ganancias, su capital social y su capital ambiental (Slaper y Hall, 2011).

La sostenibilidad empresarial, o la sostenibilidad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), puede compararse con varios conceptos administrativos, como la sostenibilidad corporativa, el desarrollo sostenible, el desarrollo y la supervivencia empresarial. A continuación, se describen estos conceptos:



Sostenibilidad empresarial: se puede definir como la administración de una organización considerando tres dimensiones: económica, social y ambiental (Slaper y Hall, 2011).

Desarrollo sostenible: para que el desarrollo sea sostenible, se deben tener en cuenta factores sociales y ecológicos, así como los económicos, considerando los recursos vivos y no vivos, y las ventajas y desventajas de las acciones alternativas a corto y largo plazo (Galarza, Gómez y González, 2002).

Desarrollo empresarial o desarrollo de negocio: según Koontz y O'Donnell (2014), el desarrollo empresarial se relaciona con varios factores, como el crecimiento basado en una unidad económica, la creación de nuevas unidades económicas, la mejora de la economía, la eficiencia, la efectividad, la productividad, la mejora continua y la competitividad. También se asocia con la obtención de mejores niveles de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Sostenibilidad Pyme: es un proceso de gestión implementado para mantener la rentabilidad de una empresa, involucrando a la organización y a sus empleados, con el objetivo de preservar la industria en la que opera.

Factores relacionados con la sostenibilidad de las PyMEs

- **Control de riesgos:** la gestión de riesgos tiene un impacto significativo en la competitividad y los negocios, permitiendo el desarrollo de una estrategia para disminuir las posibles pérdidas al tiempo que se aprovechan las oportunidades (Radner y Shepp, 1996). La incertidumbre de un evento, según autores y organizaciones como IIA (2004), Keegan (2004) y COSO (2013), se describe como el resultado de una acción que la empresa busca implementar, reconociendo que los resultados pueden ser tanto positivos como negativos.
- **Uso de las tecnologías de información:** para los autores Gargallo y Pérez (2009), las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ofrecen a las organizaciones la oportunidad de ampliar sus horizontes, facilitando la expansión de productos, la mejora del servicio al cliente, la adaptación y respuesta a la demanda, así



como el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores. Esto permite a las empresas mejorar su posición en situaciones de escasez, logrando mantener el éxito, la innovación y el desarrollo del negocio.

- Capacidad de adaptación: lo ideal es que los países en desarrollo avancen a partir de capacidades, procesos o prácticas comerciales (Faizal, Zaidi y Othman, 2012). Wang y Ahmed (2007) identifican tres dimensiones clave en estos países: la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la capacidad innovadora.

En este estudio, se ha optado por analizar la capacidad de adaptación, ya que la literatura sugiere que es un proceso de cambio organizacional que debe llevarse a cabo dentro de un marco de mejora continua, tanto a nivel humano como organizacional. Esto permite que una organización y su personal se ajusten eficazmente a los cambios del entorno, lo que lo convierte en un aspecto relevante para estudiar en las pequeñas empresas, que operan en un entorno altamente dinámico (Shane y Venkataraman, 2000).

Para comprender mejor el concepto de capacidad de adaptación, se presentan las siguientes definiciones: según Jean Piaget, la adaptación se describe como un equilibrio entre la acción del organismo sobre el medio ambiente y la acción del medio ambiente sobre el organismo. En el contexto de la administración, se entiende como el equilibrio entre las acciones de la empresa y un entorno dinámico.

Calidad en el servicio: Deming (1989) define la calidad desde la perspectiva del cliente, entendiéndola como la capacidad de satisfacer las necesidades futuras del cliente a través de características evaluables que permitan diseñar y fabricar un producto que genere satisfacción a un precio aceptable para el cliente.

Tuchman (1980) argumenta que la calidad es el resultado de invertir habilidad y esfuerzo para lograr resultados superiores y más admirables.

Dale, Van der Wile y Iwaarden (2007) simplifican la definición, señalando que la calidad en el servicio se basa en cumplir con los requisitos y especificaciones que satisfacen y deleitan al cliente.

Zeithaml (1988) menciona que la calidad puede definirse de manera general como la superioridad o excelencia de un producto o servicio.

Las definiciones anteriores ofrecen una comprensión adecuada de la calidad del servicio. Para esta investigación, se adoptará la definición propuesta por Dale, Van der Wile y Iwaarden (2007) debido a su claridad



al precisar que la calidad en el servicio requiere cumplir con los requisitos del cliente. A diferencia de las demás definiciones, que se centran en la calidad de un producto, esta definición se alinea mejor con el enfoque de la investigación en la calidad del servicio en el sector de las PyMEs restauranteras.

En investigaciones previas, Berry y Parasuraman (1988) sugirieron que para medir la calidad del servicio era necesario considerar 10 dimensiones. Sin embargo, posteriormente determinaron que no era necesario estudiar las 10 dimensiones y redujeron el número a 5, las cuales son: Fiabilidad, Tangibilidad, Capacidad de respuesta, Garantía y Seguridad.

Gestión del conocimiento: Andreu y Siever (1999) definen la gestión del conocimiento como “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objetivo de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”. Beckman (1997) define que “la gestión del conocimiento es la formalización y el acceso a la experiencia, el conocimiento y la experiencia que crean nuevas capacidades, permiten un desempeño superior, fomentan la innovación y mejoran el valor del cliente”. Alavy y Leidner (2001) definen gestión de conocimiento en organizaciones como “aquella que se refiere a la identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la organización competir, en el marco de tres procesos básicos de creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento. Si bien todas las definiciones coinciden en que es importante la creación, transmisión y aplicación del conocimiento, la definición de Alavy y Leidner destaca por el aprovechamiento colectivo en una organización con la finalidad de competir, trata de explicar que se extrae lo mejor de cada persona que labore en la organización con la finalidad de utilizarlo y explotar los conocimientos en donde mejor convenga.

El compromiso social de la PyMEs en México

El compromiso se entiende como el lazo que una persona crea con su empresa. Según Becker (1960), y como señalan Díaz y Rodríguez (2007), este compromiso surge de las pequeñas cosas que uno invierte en el trabajo a lo largo del tiempo.



Desde el punto de vista de la psicología, el compromiso con la empresa es cómo una persona se identifica con ella. Esto se puede ver en tres aspectos: primero, las ganas que tiene la persona de quedarse en la empresa; segundo, cuánto se esfuerza para que la empresa gane; y tercero, qué tanto se identifica y acepta los valores y objetivos de la empresa (Mowday, Steers, y Potter, 1979). El compromiso es un vínculo que incluye acciones y formas de pensar, que llevan a la persona a actuar de manera positiva por el bien de la empresa.

Meyer y Herscovitch (2001), según Juaneda y González (2010), ven el compromiso con la empresa como la fuerza con la que una persona se siente unida a ella, lo que implica hacer cosas que sean importantes para la empresa.

Tipos de Compromiso Organizacional

1. **Compromiso Normativo o Moral:** según Mowday, Porter y Steers (1982), la lealtad es súper importante para que alguien se sienta comprometido con la empresa. Esta lealtad les da a los empleados el deseo de quedarse y seguir siendo parte de ella. Los estudios muestran que este sentido de obligación y el deseo de dar y recibir crean una relación de intercambio. Esto hace que el empleado tenga una actitud más positiva y se esfuerce más en su trabajo. El compromiso normativo se enfoca en ese sentimiento de “deber” de quedarse en la empresa, sin importar lo que diga la gente sobre ser leal.
2. **Compromiso Afectivo:** es lo que el empleado siente por la empresa (Díaz *et al.*, 2007). Esta conexión emocional, o ese gran orgullo de pertenecer a la empresa, aparece cuando el empleado siente que la empresa satisface sus necesidades y expectativas. Esto los hace sentirse orgullosos de ser parte de la empresa y querer que le vaya bien.
3. **Compromiso Económico:** este tipo de compromiso tiene que ver directamente con el hecho de que una persona elige trabajar en una empresa en particular por los beneficios económicos que ofrece. Estos beneficios son un factor muy importante a la hora de comparar con lo que otras empresas podrían ofrecer.
4. **Compromiso de Crecimiento:** este compromiso se basa en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que la empresa ofrece. Por ejemplo, un trabajo que te rete, la posibilidad de participar en



proyectos interesantes o la perspectiva de crecer profesionalmente dentro de la empresa. El empleado que tiene este tipo de compromiso está motivado desde adentro, ya que sus expectativas se centran en desarrollarse personalmente dentro de la organización.

Oportunidades estratégicas a través de la RSE

Para IDYD (2024). **La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es fundamental porque transforma el rol de las empresas en la sociedad, buscando un equilibrio entre beneficios económicos, bienestar social y protección ambiental. No se limita a maximizar ganancias, sino que implica un compromiso voluntario para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

Motivos para implementar la RSE

- **Mejora la reputación y la imagen corporativa:** las prácticas responsables mejoran la percepción de la empresa entre clientes, empleados e inversores, fortaleciendo su reputación.
- **Alineación con las expectativas del consumidor:** los consumidores demandan cada vez más ética y sostenibilidad en las empresas, y la RSE permite responder a estas expectativas, generando lealtad.
- **Reduce riesgos y mejora la gestión:** la RSE gestiona proactivamente riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, evitando sanciones y conflictos.
- **Atrae y retiene talento:** los empleados buscan empresas con valores que contribuyan positivamente a la sociedad, mejorando su satisfacción y compromiso.
- **Impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente:** la RSE permite a las empresas promover el desarrollo local y la preservación ambiental.
- **Fomenta la innovación y la eficiencia:** la sostenibilidad impulsa la búsqueda de nuevas formas de reducir el impacto y mejorar procesos, lo que puede reducir costos.



- **Cumplimiento de estándares y acceso a nuevos mercados:** la RSE asegura el cumplimiento legal y mejora el acceso a mercados que valoran la sostenibilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial y su Relación con la Competitividad

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en algo muy importante en el mundo empresarial. Las empresas están invirtiendo en aspectos tales como la economía, el medio ambiente, la sociedad y la ética, con el objetivo de ganar dinero de una manera que sea buena para la sociedad y que les genere ganancias a largo plazo.

Para Escobar (2015), la RSE trae beneficios tanto subjetivos como objetivos para las empresas. Entre los beneficios subjetivos están las certificaciones que dan instituciones de todo el mundo, como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en México. Estas certificaciones demuestran que la empresa está comprometida con la sociedad en temas económicos, sociales y ambientales.

Por otra parte, autores como: Sastre y Aguilar (2000) dicen que un beneficio subjetivo es que la RSE puede ayudar a la empresa a crear más valor. Así, se considera que una empresa es más competitiva si genera valor a través de acciones que son socialmente responsables.

Además, están los beneficios objetivos, que son la parte económica de la RSE. Para una empresa es muy importante saber si la RSE es rentable, es decir, si los proyectos y acciones socialmente responsables generan ganancias. De esta manera, los objetivos financieros de la empresa van de la mano con su visión social.

Además, la responsabilidad social empresarial es clave para obtener ventajas competitivas frente a otras empresas, lo que mejora la reputación y aumenta la competitividad (Valenzuela, Jara Bertin y Villegas, 2015; León, 2008).

Es fundamental seguir el ejemplo de las empresas europeas y considerar la responsabilidad social empresarial como una forma de obtener beneficios a largo plazo. Estas acciones deben ser continuas y no solo proyectos ocasionales para obtener ganancias rápidas. El objetivo es generar



valor social que permita mantener la creación de valor económico a largo plazo (Comisión Europea, 2020; González, 2015).

Integración de valor social como parte del posicionamiento competitivo

La capacidad de una empresa para competir está ligada a su productividad, ganancias, su puesto en el mercado, tanto dentro como fuera del país, sus conexiones con otras empresas, el tipo de industria en la que opera y las facilidades disponibles en su región (Saavedra, 2010). Por esta razón, muchos expertos han tratado de crear modelos o métodos para medir qué tan competitivas son las empresas. Según Rubio y Aragón (2006), lo más importante para ser competitivo son los recursos clave, es decir, aquellos que dan una ventaja duradera y permiten aprovechar al máximo las ganancias. Por lo tanto, es muy importante saber cuáles son esos recursos en las pequeñas y medianas empresas (PyME). De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) se basan en la idea de los recursos y habilidades. Solleiro y Castañón (2005), junto con Quiroga (2003), son los únicos que consideran factores externos. Finalmente, la OCDE (1992) destaca la importancia de la investigación y el desarrollo.

Tabla 9. Indicadores de competitividad empresarial

<i>Indicador / Autor</i>	<i>Rubio y Aragón (2006)</i>	<i>De la Cruz Morales y Carrasco (2008)</i>	<i>Solleiro y Castañón (2005)</i>	<i>OCDE (1982)</i>	<i>Quiroga (2003)</i>
Tecnología	✓	✓	✓	✓	✓
Mercadotecnia	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos humanos	✓	✓	✓	✓	✓
Capacidades directivas	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos financieros	✓	✓	✓	✓	✓



Cultura	✓	✓	✓	✓	✓
Calidad	✓	✓	✓	✓	✓
Producción	✓	✓	✓	✓	✓
Logística	✓	✓	✓	✓	✓
Organización interna	✓	✓	✓	✓	✓
Compras	✓	✓	✓	✓	✓
Investigación y Desarrollo (I+D)	✓	✓	✓	✓	✓
Interacción con proveedores y clientes	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Saavedra (2012).

Como se puede apreciar en la tabla 9, existe un consenso entre los cinco autores estudiados al identificar los recursos humanos como un factor clave de la competitividad. Además, cuatro de ellos también consideran la tecnología, la investigación y el desarrollo, el marketing y los recursos financieros como indicadores importantes. Calidad, producción y compras son señalados como indicadores por tres autores. Finalmente, solo dos autores mencionan factores externos, capacidades de gestión y organización interna como elementos que influyen en la competitividad. En general, se observa que la mayoría de los autores se han enfocado principalmente en los aspectos internos de la competitividad empresarial, prestando menos atención al entorno externo que rodea a las empresas, a pesar de que este último tiene un impacto directo o indirecto en su desempeño.

Enfoque sistémico de la competitividad

El enfoque sistémico de la competitividad, al analizar los elementos conceptuales, destaca la existencia de cuatro ámbitos que influyen y determinan el rendimiento de una pyme, según Esser *et al.* (1996).



Inicialmente, se encuentra el nivel microeconómico, que se centra en la planta y dentro de las empresas, con el objetivo de generar ventajas competitivas.

En segundo lugar, está el nivel meso económico, que abarca la eficiencia del entorno, los mercados de factores, la infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas diseñadas para fomentar la creación de ventajas competitivas.

En tercer lugar, se encuentra el nivel macroeconómico, que incluye la política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria y de competencia.

Por último, se encuentra el nivel meta económico o estratégico, que se refiere a la estructura política y económica orientada al desarrollo, la estructura competitiva de la economía, las visiones estratégicas y los planes nacionales de desarrollo.

Este enfoque sistémico es especialmente importante si consideramos el reto que enfrentan las PyMEs al adaptarse continuamente a una realidad en constante evolución y a un entorno cada vez más competitivo y abierto. Ofrece nuevas perspectivas para analizar la situación y formular políticas públicas que beneficien a las PyMEs mexicanas. Además, proporciona una buena manera de entender los factores que influyen en la competitividad de estas empresas.

Según Esser *et al.* (1994), la competitividad sistémica a nivel meta se enfoca en, cómo un país puede mejorar su capacidad de gestión. Esto se logra mediante: (1) la creación de estructuras sociales que faciliten la modernización económica, y (2) el establecimiento de formas de organización social que impulsen políticas locales a través de la conversación y el acuerdo.



Capítulo 9

Tensiones y dilemas estratégicos en la toma de decisiones

Origen de la Toma de Decisiones Estratégicas

Desde tiempos antiguos, la toma de decisiones estratégicas ha sido crucial para líderes militares y políticos que buscaban la supervivencia y el éxito de sus organizaciones. No obstante, fue en la década de 1950 cuando la toma de decisiones estratégicas comenzó a consolidarse como una disciplina formal dentro de la administración de empresas. Este desarrollo fue impulsado por la necesidad de las empresas de adoptar un enfoque más estratégico para prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

Inicialmente, la toma de decisiones estratégicas se centraba en el análisis y los datos, con un fuerte énfasis en la planificación a largo plazo y el análisis detallado de los recursos y capacidades internas, así como la evaluación de las oportunidades y amenazas externas. Con el tiempo, esta disciplina ha evolucionado, incorporando nuevas perspectivas y enfoques. Las tendencias más recientes incluyen una visión más holística y una mayor atención a la innovación, la participación, la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Autores como González *et al.* (2019)., Ávila *et al.* (2022), y Buendía *et al.* (2022) han contribuido con ideas sobre las diferentes etapas y elementos a considerar al implementar la toma de decisiones estratégicas. La aplicación de estos enfoques depende del contexto específico de cada organización. A continuación, se presenta un resumen de las principales prácticas utilizadas.



Tabla 10. Prácticas para la toma de decisiones estratégicas

<i>Práctica</i>	<i>Definición</i>
Análisis de la situación.	Consiste en recopilar y analizar información relevante sobre la organización y su entorno, con el fin de comprender la situación actual e identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos (Ávila <i>et al.</i> , 2022; Buendía <i>et al.</i> , 2022).
Identificación de alternativas y establecimiento de objetivos y metas.	Se buscan y evalúan diferentes opciones y alternativas para alcanzar los objetivos y metas establecidas, considerando los recursos disponibles y las capacidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno (González <i>et al.</i> , 2019; Ávila <i>et al.</i> , 2022; Buendía <i>et al.</i> , 2022).
Evaluación de alternativas.	Una vez identificadas las diferentes opciones, se debe evaluar cada una de ellas en función de sus ventajas, desventajas, costos, beneficios y riesgos, para determinar cuál es la más adecuada para la organización (González <i>et al.</i> , 2019).
Selección de la mejor opción.	Una vez evaluadas todas las opciones, se selecciona la alternativa que mejor se ajuste a los objetivos y metas establecidos, y que tenga el menor riesgo y los mayores beneficios (González <i>et al.</i> , 2019).
Implementación y seguimiento.	Una vez seleccionada la mejor opción, se debe planificar y ejecutar la implementación de la decisión, y realizar un seguimiento constante de su efectividad, para asegurarse de que se están logrando los resultados deseados y hacer ajustes si es necesario (González <i>et al.</i> , 2019; Ávila <i>et al.</i> , 2022; Buendía <i>et al.</i> , 2022).
Redefinición de la estrategia.	Consiste en evaluar las acciones desarrolladas, facilitando el aprendizaje y el impulso de posibles mejoras o nuevas alternativas, reconociendo la necesidad de estar en permanente transformación, y aplicando correctivos y ajustes necesarios (Ávila <i>et al.</i> , 2022).

Fuente: elaboración propia con base en *Revista Venezolana de Gerencia* (2023).



La toma de decisiones estratégicas faculta a las organizaciones para tomar decisiones informadas y fundamentadas, contribuyendo significativamente al logro de sus objetivos estratégicos. Romero y Zabala (2019) destacan que este proceso es fundamental para promover la innovación y la competitividad empresarial, permitiendo a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno, y así desarrollar planes estratégicos para capitalizar las primeras y superar las segundas.

En un contexto de innovación, Abad Segura *et al.* (2021) señalan que la toma de decisiones estratégicas permite a las empresas identificar y priorizar áreas de inversión, informarse sobre la viabilidad de los proyectos más relevantes para la organización, evaluar los recursos necesarios y desarrollar planes de acción para asegurar la disponibilidad de dichos recursos.

De manera similar, González *et al.* (2019) afirman que este enfoque permite a las empresas adoptar estrategias que mejoren su posición en el mercado, diferenciándose de sus competidores y maximizando el aprovechamiento de las oportunidades en el entorno. Esto impulsa la expansión empresarial o el desarrollo de alianzas estratégicas para mantener la competitividad a largo plazo.

En las empresas, la toma de decisiones es fundamental para la dirección estratégica, ya que estas decisiones pueden determinar el futuro de los negocios. Las acciones que se derivan de estas decisiones están muy ligadas a la forma de pensar de los líderes empresariales. Por ello, varios autores han estudiado las características, habilidades, tendencias y teorías que ayudan a comprender mejor este proceso.

Solano (2003) explica que la toma de decisiones es un proceso de selección entre varias opciones, algo que todos hacemos a diario. Este proceso es similar en todas las situaciones, sin importar si son decisiones administrativas o de otro tipo. Robbins y Coulter (2005) describen la toma de decisiones como una serie de pasos que se siguen independientemente de la complejidad de la situación.

El Estudio de la Toma de Decisiones en las Organizaciones

La investigación sobre las decisiones organizacionales ha evolucionado a través de diferentes enfoques, con muchas teorías y modelos (Miller,



Hickson y Wilson, 2006). Tres de estos enfoques han sido los más importantes:

1. La racionalidad total (desde la economía),
2. La racionalidad limitada (desde la psicología y
3. La neuroeconomía y la ambigüedad (una visión más moderna).

La Teoría de la Elección es clave en el enfoque económico. Esta teoría, que viene de la economía neoclásica, asume que las personas siempre actúan de forma totalmente racional, buscando el mejor resultado posible (Elster, 1995).

Esta idea de racionalidad total apoya las ideas de la microeconomía sobre cómo se comportan las personas en la economía. Además, la propuesta de Von Neumann y Morgentern (1945) ayudó a entender cómo las personas toman decisiones, viéndolas como un juego en el que cada uno busca ganar lo máximo posible.

Desde la economía neoclásica, se explica que las personas eligen buscando placer y satisfacción. Esta visión sencilla describe la decisión como un proceso ordenado y lógico, donde las personas pueden conocer y elegir entre todas las opciones disponibles. Así, es fácil ver cuándo empieza y cuándo termina el proceso de decisión.

En los años cincuenta, Hebert Simon y James March criticaron la visión económica de la toma de decisiones individual. Estos autores, que iniciaron el movimiento cognitivo en las organizaciones, se preguntaron: ¿En qué se basan las personas para tomar decisiones en las organizaciones? Querían entender cómo los gerentes y administradores eligen un camino a seguir.

Este movimiento conductista introdujo una nueva idea de racionalidad: una racionalidad que no es perfecta, que tiene matices y que busca satisfacer al individuo hasta cierto punto. El objetivo principal era estudiar cómo se comporta el individuo al tomar decisiones y cómo influye su papel en la organización.

Para Simon, (1988) el modelo del “homo economicus”, que busca maximizar todo, da una idea equivocada del individuo, presentándolo como alguien que nunca se equivoca. En cambio, Simon (1988) dice que las personas tienen limitaciones para conocer y procesar información, lo que reduce su visión de las opciones disponibles, dificulta el conocimiento de las consecuencias de cada opción y distorsiona sus preferencias.



Según Simon (1988), hay varios factores que influyen en la toma de decisiones de las personas: problemas de atención, poca memoria, capacidad limitada de comprensión y errores en la comunicación. Estas limitaciones hacen que el individuo elija la opción que le satisface, no la mejor opción posible.

Para explicar lo complicado que es tomar decisiones en las organizaciones, March y Simon (1969) utilizaron la Teoría del Equilibrio Organizativo. Esta teoría describe cómo se presentan las situaciones de decisión y qué factores influyen en ellas. En resumen, la organización se ve como un sistema en el que los comportamientos sociales de varias personas están interconectados. A estas personas se les llama participantes en la organización, y los más importantes son: empleados, socios capitalistas, proveedores, distribuidores y consumidores.

En este sistema, la organización y los participantes intercambian cosas para que sus objetivos estén en sintonía y la organización funcione bien. Los individuos reciben algo a cambio de lo que aportan. Por lo tanto, las decisiones individuales de colaborar dependen de si lo que reciben a cambio vale la pena por lo que dan. El sistema funcionará siempre y cuando lo que se ofrece sea igual o mejor que lo que se aporta.

March y Simon (1969) dijeron que el comportamiento de las personas en una organización se basa en reconocer que hay una relación de autoridad (como entre el jefe y el empleado). Esto significa que, dentro de ciertos límites (que pueden estar claros o no), las personas aceptan las órdenes e instrucciones de la gerencia como parte de su trabajo.

Según los autores, Cyert y March (1963) vieron el conflicto como algo que siempre está presente en las organizaciones, especialmente en la toma de decisiones. El conflicto surge porque las organizaciones no están formadas por personas que quieren lo mismo, y también porque los recursos son limitados. Esto lleva a una lucha por cosas que los participantes valoran, como seguridad, poder, independencia y recompensas (Del Castillo, 1996).

Las Decisiones Estratégicas en las PyMEs

Desde que somos pequeños, los humanos aprendemos a decidir y a asumir los riesgos que eso conlleva. Es nuestra forma de enfrentarnos tanto a lo que ya conocemos como a lo nuevo, y con el tiempo, tomar decisiones



se convierte en algo más que un derecho: se vuelve una responsabilidad ética. Las decisiones estratégicas, por otro lado, son esas decisiones importantes que requieren usar muchos recursos y que tienen un gran impacto en el futuro de una empresa.

Pero a veces, estas decisiones se ven como algo que solo deben tomar los altos cargos, lo que puede disminuir el liderazgo y hacer que las relaciones entre el personal se vuelvan más impersonales. Pensar que solo los directivos pueden tomar decisiones estratégicas es ignorar algo que ellos mismos valoran mucho: el conocimiento que se genera dentro de la empresa, que es lo que les ha permitido llegar a ser líderes en el mercado (Rivas, 2013).

Factores como el tiempo, la información disponible, la experiencia y la incertidumbre influyen en la toma de decisiones estratégicas. Todas las decisiones están sujetas a estas condiciones, y es normal no tener todo bajo control al decidir. Si fuera así, las cosas se estancarían. En las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), el crecimiento está directamente relacionado con la toma de decisiones:

“A medida que un negocio crece, tomar decisiones de manera efectiva se vuelve más complicado. Los directivos tienen problemas para conseguir toda la información que necesitan. Además, deben considerar cómo afectarán sus decisiones sobre empleo, despidos y compras, entre otros factores, a sus relaciones con otros empleados y socios” (Cabeza de Vergara *et al.*, 2004, p. 4).

También hay factores más subjetivos que influyen, como las impresiones, los significados y las percepciones que surgen de las emociones de los ejecutivos al tomar decisiones. Estas emociones impulsan y dan forma a la experiencia, influyendo en el razonamiento (Lerch, 1971 en Pucheu, 2010). Además, las emociones actúan como una prueba de que lo que pensamos es real (Damasio, 2001). Esta función de las emociones es clave al decidir, ya que al confirmar emocionalmente que lo que percibimos es “real”, se facilita la toma de decisiones, se simplifican los análisis y se reducen los posibles conflictos entre opciones que pueden ser difíciles de distinguir conceptualmente (Martínez Selva *et al.*, 2006).



Desafíos Empresariales para las PyMEs

En el entorno empresarial actual, las empresas enfrentan numerosos desafíos debido a los cambios dinámicos y profundos que caracterizan el mundo contemporáneo. Al tomar decisiones estratégicas, es crucial reconocer y abordar estos desafíos de manera efectiva.

Las PyMEs, en comparación con las grandes empresas, tradicionalmente afrontan desafíos adicionales para mantener sus operaciones, especialmente debido a sus mayores costos operativos y menor flexibilidad financiera (Kottika *et al.*, 2020). Enfrentan, según Freeman *et al.* (1983), la “responsabilidad de la pequeñez”, lo que implica que cuanto más pequeña es la empresa, menos recursos controla, haciéndola más vulnerable a eventos internos y externos. Ejemplos de esto son la renuncia de un empleado clave, la disminución de opciones de financiamiento, la reducción de la demanda por la entrada de un competidor, o, como se plantea en este manuscrito, una crisis que impacta la economía global (Eggers, 2020).

Desde una perspectiva financiera, diversos autores (Liu *et al.*, 2013; Cowling *et al.*, 2020) relacionan la poca solidez y perdurabilidad de las PyMEs con su tamaño y estructura de propiedad, lo que las hace particularmente vulnerables a choques externos. De hecho, crisis prolongadas como la pandemia de COVID-19 probablemente tengan un efecto desmesurado en las PyMEs, dados sus recursos limitados (humanos, financieros y técnicos) en comparación con las grandes empresas Martin Martin *et al.* (2019; Cowling *et al.*, 2020). Esto se agrava cuando los clientes reducen o dejan de gastar, y los inversores financieros se vuelven más cautelosos (Eggers, 2020).

Antes de la pandemia, muchas PyMEs ya enfrentaban riesgos de flujo de caja, con ingresos que apenas cubrían los gastos fijos. Durante la pandemia, debían solventar estos gastos a pesar de tener pocos o ningún ingreso (Lu *et al.*, 2020). Con la disminución de la demanda y los problemas de financiación Yemelyanov *et al.* (2020), las PyMEs deben generar procesos de adaptación para sobrevivir Cowling *et al.* (2014). En esta búsqueda, intentan desarrollar una cultura de sostenibilidad coherente y proactiva que permita implementar prácticas de sostenibilidad social (SSP). Estas prácticas se refieren a cómo las empresas abordan cuestiones relacionadas con la salud, la seguridad, las iniciativas de progresión profesional, la libertad y el bienestar de las personas asociadas con la cadena de suministro Silvestre, (2015, Chowdhury y Shumon, 2020).



Desafíos Adicionales de las PyMEs en medio de la pandemia

Las PyMEs, en comparación con las grandes empresas, tradicionalmente enfrentan desafíos adicionales para mantener sus operaciones, particularmente debido a sus mayores costos operativos y menor flexibilidad financiera (Kottika *et al.*, 2020). Enfrentan, según Freeman *et al.* (1983), la “responsabilidad de la pequeñez”, lo que implica que cuanto más pequeña es la empresa, menos recursos controla, haciéndola más vulnerable a eventos internos y externos. Ejemplos de esto son la renuncia de un empleado clave, la disminución de opciones de financiamiento, la reducción de la demanda por la entrada de un competidor o, como se plantea en este manuscrito, una crisis que impacta la economía global (Eggers, 2020).

Desde una perspectiva financiera, diversos autores (Liu *et al.*, 2013; Cowling *et al.*, 2020) relacionan la poca solidez y perdurabilidad de las PyMEs con su tamaño y estructura de propiedad, lo que las hace particularmente vulnerables a choques externos. De hecho, crisis prolongadas como la pandemia de COVID-19 probablemente tengan un efecto desmesurado en las PyMEs, dados sus recursos limitados (humanos, financieros y técnicos) en comparación con las grandes empresas (Martin Martin *et al.*, 2019, Cowling *et al.*, 2020). Esto se agrava cuando los clientes reducen o dejan de gastar, y los inversores financieros se vuelven más cautelosos (Eggers, 2020).

Antes de la pandemia, muchas PyMEs ya enfrentaban riesgos de flujo de caja, con ingresos que apenas cubrían los gastos fijos. Durante la pandemia, debían solventar estos gastos a pesar de tener pocos o ningún ingreso (Lu *et al.*, 2020). Con la disminución de la demanda y los problemas de financiación (Yemelyanov *et al.*, 2020), las PyMEs deben generar procesos de adaptación para sobrevivir (Cowling *et al.*, 2014). En esta búsqueda, intentan desarrollar una cultura de sostenibilidad coherente y proactiva que permita implementar prácticas de sostenibilidad social (SSP). Estas prácticas se refieren a cómo las empresas abordan cuestiones relacionadas con la salud, la seguridad, las iniciativas de progresión profesional, la libertad y el bienestar de las personas asociadas con la cadena de suministro (Silvestre, 2015; Chowdhury y Shumon, 2020).



Por tal razón, es importante analizar los diferentes escenarios que se han presentado para las PyMEs como consecuencia de la fluctuación de la oferta y la demanda (Choi, 2020) debido a la expansión de la COVID-19. En cuanto a la oferta, las PyMEs han enfrentado problemas logísticos debido a la interrupción del transporte y la escasez de mano de obra (Cai y Luo, 2020; Cheng, 2020). En cuanto a la demanda, han visto disminuir su demanda sustancialmente como resultado de las medidas de bloqueo, una caída en la confianza del consumidor y el cierre de cadenas de valor en las industrias afectadas (Juergensen *et al.*, 2020).

Otra desventaja notable en una crisis como una pandemia es conseguir nuevos clientes y ganarse su confianza. Las PyMEs no tienen la capacidad financiera para darse a conocer a través de medios masivos tradicionales (Flynn, 2017). Aunque con dificultades y ciertos prejuicios ante las nuevas innovaciones tecnológicas, pero con la certeza de que a través de un diagnóstico bien desarrollado de la organización y sus características se identificarían fácilmente los puntos de mejora a través de la tecnología (Medina *et al.*, 2016). Con esto, las PyMEs han tenido que aprender y arriesgarse a iniciar procesos de comercio virtual para ampliar su mercado (Effendi *et al.*, 2020).

Incertidumbre y Complejidad del entorno en las PyMEs

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más incierto y complejo, lo que dificulta la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas. Para superar este desafío, las empresas pueden realizar un análisis exhaustivo de su entorno empresarial, identificando tendencias, cambios en las regulaciones, cambios demográficos y avances tecnológicos. David (2003), Zapata *et al.* (2015) y González *et al.* (2019) sugieren que este análisis exhaustivo permite a las empresas anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno.

- Necesidad de Innovación y Adaptación

La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente es esencial para la supervivencia y el éxito empresarial. Las empresas deben fomentar una cultura de innovación, donde se aliente a los empleados a generar nuevas



ideas y soluciones. Además, deben estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías y modelos de negocio para mantenerse competitivas.

- Gestión del Talento Humano

Atraer, retener y desarrollar talento humano calificado es un desafío importante para las empresas en la actualidad. La competencia por el talento es feroz, y las empresas deben ofrecer un ambiente de trabajo atractivo, oportunidades de crecimiento profesional y una cultura organizacional sólida para atraer y retener a los mejores empleados.

- Contacto Constante con el Cliente

Mantener un contacto constante con los clientes y demás actores relevantes del mercado es fundamental para comprender sus necesidades y expectativas, así como para detectar oportunidades emergentes. Najul (2011) destaca la importancia de utilizar diversas estrategias para generar este contacto, como encuestas, redes sociales, chatbots, eventos y un servicio al cliente eficiente.

- Benchmarking de la Competencia

Realizar un *benchmarking* de la competencia es una herramienta útil para evaluar la posición de una empresa en relación con sus competidores e identificar áreas donde pueden mejorar y encontrar oportunidades de crecimiento. Este proceso permite a las empresas conocer el desempeño financiero de sus competidores, sus ingresos, márgenes de beneficios y ratios de endeudamiento.

Otros Desafíos Clave.

- Transformación Digital: adaptarse a las nuevas tecnologías y optimizar los procesos a través de la digitalización.
- Sostenibilidad: adoptar prácticas empresariales responsables con el medio ambiente y la sociedad.
- Ciberseguridad: proteger los datos y sistemas de la empresa contra amenazas cibernéticas.
- Gestión de la Reputación Online: monitorear y mantener una buena imagen de la empresa en internet.



Tal como afirman Saavedra García y Camarena Adame (2016), uno de los escenarios más complejos para la dirección de las PyMEs es la toma de decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre, limitación de recursos y presión competitiva. En este contexto, las decisiones no transcurren en un plano neutro ni técnico, sino que están cargadas de tensiones, contradicciones y dilemas cotidianos que reflejan la fragilidad estructural del ecosistema PyME. Lejos de contar con procesos consolidados de análisis y deliberación, muchas pequeñas y medianas empresas se ven obligadas a elegir entre opciones que, aunque necesarias, parecen mutuamente excluyentes: actuar desde la intuición o desde el análisis formal; mantener la estabilidad o arriesgar en la innovación; priorizar la liquidez inmediata o planificar con visión de largo plazo.

Como lo explica López Mejía *et al.* (2020), estos dilemas no pueden entenderse como meros errores de gestión, sino como parte constitutiva del modelo organizacional que predomina en el sector. Son decisiones que oscilan entre lo urgente y lo importante, lo operativo y lo estratégico, lo conocido y lo incierto. La tensión entre intuición y análisis, por ejemplo, no es simplemente una elección metodológica, sino una disputa entre el saber práctico del fundador y la necesidad de sistematizar procesos para garantizar la continuidad organizacional. De forma similar, la estabilidad puede representar un refugio emocional y operativo, pero puede derivar en inmovilismo, mientras que la innovación permanente exige riesgos que muchas veces comprometen el equilibrio financiero de la empresa.

Reyes Ávila y Preiss (2015) insisten en que no se trata de resolver estas tensiones de forma binaria, sino de aprender a gestionarlas de manera inteligente, flexible y situada. En efecto, uno de los desafíos más urgentes en la profesionalización de las PyMEs mexicanas es construir una cultura de toma de decisiones que no elimine el conflicto, sino que lo comprenda como parte del ejercicio estratégico. El presente apartado explora precisamente estos dilemas como ejes centrales del quehacer directivo en las PyMEs, subrayando que una toma de decisiones madura no es la que evita las tensiones, sino la que las convierte en oportunidades para transformar y fortalecer el rumbo empresarial (Saavedra García y Camarena Adame, 2016; López Mejía *et al.*, 2020; Reyes Ávila y Preiss, 2015).



Entre la intuición y el análisis formal

En opinión de Saavedra García y Camarena Adame (2016), la toma de decisiones en las PyMEs mexicanas suele transitar por una línea difusa entre la intuición personal del emprendedor y el análisis formal de variables estratégicas. Esta tensión no es menor: mientras la intuición representa un saber práctico, acumulado por experiencia y sensibilidad contextual, el análisis formal se basa en datos, herramientas y metodologías que ofrecen una visión más estructurada y prospectiva. En muchas PyMEs, sin embargo, predomina la decisión inmediata, la reacción instintiva y el “olfato” empresarial, incluso ante escenarios complejos que exigirían mayor rigurosidad técnica. Esta inclinación hacia lo intuitivo puede ser útil en contextos de alta incertidumbre, pero se vuelve una trampa cuando impide aprender, sistematizar o anticipar.

Como explican López Mejía *et al.* (2020), esta preferencia por la intuición no siempre obedece a una elección consciente, sino a la falta de competencias técnicas y a la ausencia de cultura analítica dentro de las organizaciones. En otras palabras, se actúa por intuición no porque se confíe plenamente en ella, sino porque no se cuenta con las herramientas necesarias para ejercer otro tipo de liderazgo. Esto se traduce en decisiones que pueden parecer acertadas en el corto plazo, pero que carecen de fundamentos sólidos para sostenerse en el tiempo. Es decir, la intuición sin contraste puede derivar en errores repetidos, en visiones sesgadas del entorno y en una dependencia excesiva del criterio de una sola persona —generalmente el fundador—, lo que debilita la institucionalidad de la empresa y frena su evolución.

Por ello, Reyes Ávila y Preiss (2015) advierten que el verdadero reto estratégico no consiste en sustituir la intuición por el análisis, sino en integrarlos de manera complementaria. La intuición, cuando se combina con información validada, análisis de escenarios y herramientas como FODA, benchmarking o proyecciones financieras, puede convertirse en un motor poderoso de decisión estratégica. En cambio, el análisis sin intuición corre el riesgo de convertirse en burocracia técnica desconectada del pulso real del mercado. La clave está en construir una cultura organizacional que valore ambos enfoques: que permita a la intuición afinar el juicio, pero que obligue al análisis a justificar el rumbo (Saavedra García y Camarena Adame, 2016; López Mejía *et al.*, 2020; Reyes Ávila y Preiss, 2015).



Tabla 11. Comparativo entre intuición y análisis formal en la toma de decisiones en PyMEs

<i>Enfoque</i>	<i>Características principales</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Riesgos o limitaciones</i>
Intuición.	Basada en experiencia personal, reacción rápida, decisiones inmediatas.	Agilidad, flexibilidad, lectura del entorno.	Subjetividad, sesgo emocional, falta de evidencia.
Análisis formal.	Uso de herramientas estructuradas, datos, modelos estratégicos.	Rigurosidad, trazabilidad, evaluación comparativa.	Lentitud, exceso de burocracia, desconexión operativa.
Integración óptima.	Combina juicio experto con soporte técnico, balance de enfoques.	Mejora de la calidad estratégica, aprendizaje organizacional.	Requiere cultura de colaboración y formación técnica.

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra García y Camarena Adame (2016); López Mejía *et al.* (2020); Reyes Ávila y Preiss (2015).

En las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la no aplicación de métodos rigurosos y metódicos puede manifestarse en mayor medida que en las grandes organizaciones, como consecuencia de la informalidad en sus procesos de gestión y de las particularidades inherentes a su estructura (Manzanal *et al.*, 2015).

En las PyMEs, la ausencia de información precisa y completa dificulta identificar la existencia de problemas. Esta carencia provoca que los inconvenientes permanezcan ocultos y, al no ser detectados ni resueltos, sigan generando costos. Dichos costos pueden manifestarse en una menor productividad, en gastos sin justificación clara, así como en mermas o pérdidas de inventario que no llegan a registrarse adecuadamente (Coppa *et al.*, 2021).

En el artículo llamado razón versus intuición: ¿cómo deciden los empresarios de PyMEs? (Manzanal *et al.*, 2015), el propósito de ese estudio consistió en identificar los factores, tanto de carácter racional como intuitivo, que influyen en la toma de decisiones de los empresarios de PyMEs, relacionándolos con diversas variables y características propias



de su perfil. Para ello, se llevó a cabo un estudio exploratorio-descriptivo con una muestra conformada por 76 empresarios de PyMEs de Bahía Blanca. Las heurísticas consideradas en el análisis fueron: afecto, exceso de confianza, disponibilidad y representatividad.

Los resultados obtenidos muestran, en primer lugar, que las decisiones se explican principalmente por un componente objetivo, los rendimientos esperados, y por un componente subjetivo, el apego al negocio. Asimismo, el análisis bivariado evidencia que los empresarios de mayor edad, con menor nivel educativo, más irracionales y al frente de empresas más pequeñas y antiguas, tienden a fundamentar sus decisiones de inversión en criterios asociados a heurísticas, tales como el apego al negocio, la intuición, la experiencia personal y las dinámicas del sector al que pertenecen (Manzanal *et al.*, 2015).

La demora en la toma de decisiones puede generar efectos negativos, como la pérdida de oportunidades de venta, de crecimiento en el mercado, de inversión, o la falta de adaptación a las exigencias del entorno, lo que impacta directamente en los resultados de la organización e incluso, en ciertos casos, compromete su permanencia en funcionamiento (Coppa *et al.*, 2021).

La informalidad en las PyMEs no se limita únicamente a no mantener la contabilidad actualizada o a carecer de información que respalde la toma de decisiones. También se vincula con la ausencia de una gestión administrativa profesionalizada, tanto por parte del propietario o emprendedor como de los colaboradores, especialmente en las más pequeñas. Esto provoca que no exista una separación clara entre quienes deciden y quienes ejecutan dichas decisiones, lo cual forma parte de la propia definición de empresario PyME. La dificultad para delegar funciones que suelen presentar estos empresarios hace que concentren en sí mismos todo el proceso de decisión, operando principalmente con proyectos limitados y específicos. En este contexto, se apoyan en la información que consideran relevante y en la combinación de experiencia, conocimiento e intuición (Fardelli *et al.*, 2012).

En el estudio de Coppa *et al.* (2021) menciona que un alto número de decisores en las PyMEs no siguen un proceso estructurado, basan sus elecciones en la intuición y prescinden de los sistemas de información contable. Como consecuencia, los empresarios o directivos dejan de considerar una gran cantidad de datos que podrían obtener si recurrieran a estas herramientas. El uso de sistemas permitiría además disminuir la subjetividad en la toma de decisiones y lograr una mayor estandarización



en los procesos. Esto contribuiría, en el caso de las PyMEs familiares, a evitar que las decisiones recaigan únicamente en una persona y a reducir los conflictos que suelen surgir en los relevos generacionales.

El marco legal que regula a las PyMEs en México no solo constituye un soporte institucional, sino que también genera tensiones estratégicas en su proceso de toma de decisiones. Por un lado, las leyes ofrecen mecanismos de apoyo, definiciones y lineamientos que brindan certeza jurídica; pero, al mismo tiempo, introducen restricciones y obligaciones que limitan la flexibilidad de los empresarios para actuar con rapidez e intuición. Esta dualidad se convierte en un dilema: cumplir con normativas que buscan formalizar y fortalecer al sector, frente a la necesidad de responder con agilidad a un entorno cambiante. Así, el componente jurídico se suma a los factores financieros, tecnológicos y organizativos como un condicionante clave de las decisiones estratégicas en las PyMEs.

Tabla 12. Principales Leyes y su contenido que regulan a las PyMEs en México

<i>Ley</i>	<i>Contenido/Artículo Relevante</i>
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	Artículo 25: establece la participación económica de los diferentes sectores productivos, donde las PyMEs se integran en los ámbitos de servicios y comercio.
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.	Artículos 26 y 34: se definen las secretarías de Estado, incluida la de Economía. En la fracción XXIV del artículo 34 se establece la obligación de promover, orientar y fomentar el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, así como de la microindustria y la actividad artesanal.
Ley de Comercio Exterior.	Artículo 90: plantea que la promoción de exportaciones debe fortalecer a las PyMEs mediante proyectos de exportación prioritarios, facilitando su integración a la economía internacional (ejemplo: T-MEC).
Ley de Concursos Mercantiles.	Artículo 5: regula la participación de pequeños comerciantes, señalando que solo podrán ser declarados en concurso mercantil de manera voluntaria y siempre que sus obligaciones no excedan las 400 mil UDIs.

Continúa...



...continuación

Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal.	Artículo 3: define a las empresas microindustriales como aquellas que emplean hasta quince trabajadores y mantienen un volumen de ventas anuales dentro de los límites que fija la Secretaría de Economía. Aunque no menciona directamente a las PyMEs, se infiere su inclusión en este esquema.
Leyes Fiscales.	Código Fiscal de la Federación, Ley Aduanera, entre otras. El Artículo Séptimo transitorio establece que NAFINSA pondrá en marcha un programa de garantías para que las PyMEs puedan acceder al crédito otorgado por la banca múltiple. El SAT proporcionará información financiera de las PyMEs para evaluar su capacidad crediticia.
Ley General de Sociedades Mercantiles.	Define las formas jurídicas que pueden adoptar las PyMEs, debiendo elegir la razón social que corresponda a su giro mercantil.
Ley General de Sociedades Cooperativas.	Ofrece la posibilidad de constituir PyMEs como sociedades cooperativas, especialmente relevantes en el sector agropecuario.
Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Ordenamiento más completo en la materia: establece definiciones, categorías de empresas por número de trabajadores y lineamientos de apoyo al sector. Por ejemplo, distingue entre micro (0–10), pequeñas (11–50 en industria; 11–30 en comercio/servicios) y medianas (51–250 en industria; 31–100 en comercio; 51–100 en servicios).

Fuente: elaboración de los autores previo análisis de las leyes citadas.

Entre la estabilidad organizacional y la innovación permanente

Según Saavedra García y Camarena Adame (2016), una de las tensiones más persistentes en la gestión de las PyMEs mexicanas radica en la necesidad de encontrar un equilibrio entre conservar la estabilidad organizacional y apostar por la innovación continua. Por un lado, la estabilidad permite sostener procesos, mantener equipos cohesionados y asegurar cierta previsibilidad financiera. Por otro lado, en contextos altamente competitivos



y cambiantes, como los que enfrentan muchas PyMEs en México, la falta de innovación puede traducirse en obsolescencia, pérdida de mercado o incapacidad para responder a nuevas demandas.

Como advierten López Mejía *et al.* (2020), la resistencia al cambio no siempre responde a una visión conservadora, sino a un temor legítimo a desestabilizar estructuras frágiles que han costado años construir. La innovación, en ese contexto, se percibe como una amenaza al orden interno más que como una oportunidad de evolución. Esto es especialmente evidente en empresas familiares o con estructuras altamente personalistas, donde cualquier modificación puede poner en riesgo los equilibrios afectivos y operativos que sostienen la organización. Sin embargo, este inmovilismo aparente también implica un costo: renunciar a innovar es, en última instancia, renunciar a crecer.

Reyes Ávila y Preiss (2015) sostienen que el reto no es escoger entre estabilidad o innovación, sino aprender a gestionarlas como fuerzas complementarias. Una pyme que logra mantener su identidad organizacional mientras explora nuevas soluciones, procesos o productos, puede construir una ventaja adaptativa significativa. Este equilibrio exige liderazgo estratégico, capacidad de diálogo interno y una cultura que no vea el cambio como ruptura, sino como continuidad renovada. En esa clave, innovar no implica destruir lo construido, sino reconfigurarlo con sentido y propósito, sin perder de vista los valores que dan cohesión a la organización (Saavedra García y Camarena Adame, 2016; López Mejía *et al.*, 2020; Reyes Ávila y Preiss, 2015).

El tamaño constituye un elemento determinante en las estrategias de innovación empresarial. Las PyMEs se caracterizan por su menor escala, el enfoque reducido de sus operaciones, una gestión centralizada y de carácter informal, así como por la restricción de sus recursos humanos y financieros. Estas condiciones impactan directamente en su habilidad para reaccionar ante las exigencias del entorno y en el desarrollo de sus capacidades de innovación (Alcalde, 2016).

Las capacidades de innovación dotan a la organización de medios para mejorar, avanzar y desarrollarse a través de transformaciones que optimizan procesos o productos, abarcando tanto los sistemas como los recursos de la empresa. Esto convierte a la innovación en un potencial interno clave para crear nuevas ideas, detectar oportunidades de negocio y de mercado, así como aprovechar de manera estratégica los recursos y competencias ya existentes en la organización (Hii y Neely, 2000).



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) indica que factores como la alta inflación, la rigidez de las políticas fiscales y monetarias, la lenta integración en la cadena de valor global, los riesgos financieros internacionales y el aumento de las tensiones geopolíticas, contribuyen a conformar un entorno empresarial complejo y retador para las PyMEs.

Es relevante destacar que, en el contexto empresarial actual, caracterizado por su dinamismo y elevada competencia, la innovación se ha consolidado como un elemento esencial tanto para el desarrollo como para la permanencia de las PyMEs. Esto se debe a que, a pesar de sus restricciones en recursos humanos y financieros, estas empresas cumplen un papel fundamental en la economía mundial, contribuyendo al avance tecnológico y al incremento de la productividad (Moreno *et al.*, 2025). La capacidad de innovación y la competitividad se convierten en factores críticos para la supervivencia y el crecimiento de las PyMEs en un entorno inflacionario. La innovación y la competitividad representan elementos esenciales para garantizar la permanencia y el desarrollo de las PyMEs en un contexto marcado por la inflación.

Innovación Empresarial

En el competitivo mundo actual, las empresas luchan constantemente por el reconocimiento de sus clientes y un mejor posicionamiento en el mercado. La innovación es crucial para la competitividad, especialmente debido al aumento de la competencia global, la disminución de los ciclos de vida de los productos y las cambiantes demandas de los consumidores. Aunque las grandes empresas juegan un papel importante en la innovación, las PyMEs también tienen su lugar, ya que el entorno de la innovación ha evolucionado para fomentar su creación y desarrollo (Markatou, 2012).

La innovación empresarial es un proceso continuo de aprendizaje que genera capacidades dinámicas esenciales para el éxito a largo plazo. Este proceso vincula la producción y el producto con conceptos de aprendizaje, creación de conocimiento, competencias esenciales y desarrollo de capacidades, optimizando así los recursos. Un aspecto clave en este proceso es la creatividad, que sintetiza conceptos e ideas novedosas a partir de la reestructuración de las ideas existentes (López *et al.*, 2007).



En las PyMEs, innovar implica mejorar la eficiencia operativa mediante la inversión en tecnologías de producción, lo que a su vez incrementa los ingresos a través de productos nuevos o mejorados. Esta innovación puede aplicarse de dos formas: de manera radical, modificando sustancialmente los productos que realizan ciertas funciones, o de manera incremental, mejorando las técnicas existentes en el proceso de fabricación (Ruiz y Mandado, 1989).

Debido a la gran oferta en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, estas se han visto obligadas a implementar ideas innovadoras y eficientes para posicionarse y ser competitivas. Esta innovación se logra modificando sus estrategias, desarrollando nuevos productos, canales de distribución, métodos de comercialización y procesos de producción (Gómez *et al.*, 2008).

Características de la Innovación

Para el autor, Castellanos (2008), las principales características de la innovación que influyen en su rápida adopción en las PyMEs son:

- **Rentabilidad esperada:** los cambios en el proceso o producto deben resultar en un aumento de los ingresos o una reducción de los costos.
- **Conocimiento y experiencia:** un buen entendimiento del producto o proceso facilita la adopción y acelera la difusión de la innovación dentro de la empresa.
- **Facilidad de uso y aprendizaje:** si la innovación es fácil de entender y utilizar en cada proceso, su adopción y difusión se aceleran.

Sin embargo, la innovación por sí sola no garantiza el éxito y la supervivencia de una empresa en el mercado. Para ser eficaz, una empresa también necesita una estrategia coherente y razonable que defina cómo organizar y gestionar sus actividades económicas, lo que permite tomar decisiones acertadas (López *et al.*, 2013).



La Innovación a nivel mundial

La estrategia para innovar en las PyMEs, abarcando a Latinoamérica, generalmente no está clara y evidente (Ortiz, 2006). Sin embargo, puede derivarse de análisis realizados en determinadas empresas de algunos sectores productivos. Como las PyMEs se desarrollan en un ambiente de gestión de la innovación tecnológica, estas sirven como referencia relevante para poder definir la estrategia innovadora de las empresas al momento de realizar estudios de su capacidad en cuanto a la tecnología y a la innovación; cabe resaltar que los distintos estudios son realizados a nivel de un número significativo de empresas grandes, medianas y pequeñas que tienen su estudio basado en investigaciones empleadas en países latinoamericanos como Colombia y Brasil.

Según investigaciones realizadas en PyMEs innovadoras portuguesas, los resultados indican que el capital relacionado tiene un efecto positivo en el rendimiento de la innovación de productos, la existencia y la gestión proactiva de las relaciones con clientes y proveedores emergen como factores críticos para el éxito de la innovación de productos. Este estudio contribuye a reconocer la importancia de la gestión del capital relacionado en el éxito de la innovación de productos en PyMEs innovadoras (Figueroa *et al.*, 2013).

En las PyMEs Griegas, las pequeñas empresas son las principales dueñas de las patentes otorgadas en Grecia. Así, las empresas que les dan trabajo a unos 50 empleados representan 57,83% de un total de empresas estudiadas de ese país, mientras que la participación de las grandes empresas (más de 500 empleados) es 6.02%. Esto confirma la importancia de las PyMEs en Grecia, ya que estas empresas son también los principales productores de la innovación y generadoras de innovación. Markatou (2012). Por otra parte, las PyMEs en China se caracterizan por capturar, compartir y utilizar el conocimiento productivo, donde residen, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento en las organizaciones; Teniendo como objetivo sobrevivir, crecer y ser competitivas en el mercado; en general, las PyMEs no logran el conocimiento del mismo modo que las organizaciones más grandes ya que tienen una escasez de recursos como falta de tiempo, recursos financieros y humanos. Jian-xiong (2008). Es importante saber que, ante cualquier implementación de la innovación en las PyMEs, se debe tener claro el conocimiento del flujo de proceso,



logrando así, que las operaciones de un sistema de trabajo estén identificadas y controladas con la finalidad de que les permitan a las organizaciones, tomar decisiones de mejora e innovación con el fin de tener un mejor control y eficiencia de sus operaciones. Aguilera *et al.* (2013).

Factores que influyen en la Permanencia Empresarial

El fenómeno de la permanencia empresarial puede entenderse como un conjunto de capacidades y adaptaciones que permiten a las empresas sostener su existencia en el tiempo a pesar de los desafíos y fluctuaciones que enfrentan. Acorde con Palacios *et al.* (2022).

La permanencia empresarial se relaciona con el concepto de perdurabilidad, entendida como la habilidad de una organización para resistir tanto perturbaciones internas como externas, manteniendo su identidad a lo largo de su historia. Este enfoque sugiere que la permanencia implica un sistema de continuidad donde los elementos de producción, comercialización y financiamiento se mantienen en condiciones estables, permitiendo únicamente pequeñas modificaciones evolutivas. Sin embargo, esta perspectiva puede verse limitada, al no considerar cambios significativos que puedan ser necesarios para adaptarse a un entorno más dinámico.

En un sentido complementario, Barrón *et al.* (2020), destacan que la permanencia empresarial requiere de una capacidad de adaptación constante frente a los cambios internos y del entorno. Aquí, la permanencia ya no se entiende solo como la preservación de la identidad, sino como una habilidad para reaccionar estratégicamente a los cambios, asegurando la supervivencia en el mercado. Esta perspectiva reconoce que las empresas deben ser flexibles y responder activamente para evitar su obsolescencia en un entorno que puede ser altamente competitivo e inestable.

El fenómeno de la permanencia empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para mantener su existencia a lo largo del tiempo, adaptándose a los desafíos y cambios que enfrenta. A continuación, se presentan dos perspectivas clave sobre este concepto:

En resumen, mientras que la primera perspectiva enfatiza la estabilidad y la continuidad con modificaciones menores, la segunda



perspectiva destaca la importancia de la adaptación constante y la flexibilidad para asegurar la supervivencia empresarial en un entorno dinámico y competitivo.

Permanencia como Resiliencia ante el Cambio Turbulento:

- Definición: Ojeda (2022) introduce la permanencia desde la óptica de la resiliencia frente al “cambio turbulento” del entorno.
- Características:
 - Las empresas deben desarrollar estrategias para perdurar incluso en contextos de cambios profundos y frecuentes.
 - Implica prepararse para escenarios inciertos y mantener la viabilidad a largo plazo.

Permanencia en PyMEs: Planeación Estratégica y Cultura Empresarial

- Fundamentación: Becerra *et al.* (2020) (citando a Domínguez y Armenta, 2010) señalan que la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas se basa en el desarrollo de planeación estratégica en todas sus áreas.
- Factores Clave:
 - Fortalecimiento de la comunicación y la creatividad.
 - Aumento de la calidad y la productividad.
 - Uso eficiente de los recursos.
 - Cultura empresarial.

Adaptación a los Cambios y Capital de Trabajo

- Atención a los Cambios: Becerra y Cortés (2018) (citando a Domínguez Vivanco, 2008) complementan al describir que la permanencia y el crecimiento de una empresa se fundamentan en la atención a los cambios por parte de los propietarios.
- Elementos Importantes:
 - Capital de trabajo para responder a la competitividad del mercado.
 - Implementación de mejoras en procesos y programas de calidad para estandarizar tareas y mejorar la oferta de servicios.



Adaptación al Medio

- **Objetivo:** Velázquez (2003) describe que las empresas suelen adaptarse al medio con el objetivo de permanecer en el mercado a lo largo de los años y, por el contrario, no desaparecer.

Dimensiones de la Permanencia

- **Aproximación Metodológica:** Restrepo *et al.* (2009) describen la permanencia y sus dimensiones a través de estrategias, el gobierno de la empresa, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, los cuales están a cargo de la dirección y la gerencia para su ejecución.

En resumen, la permanencia empresarial se entiende como un fenómeno multifacético que abarca desde la resiliencia ante cambios turbulentos hasta la planeación estratégica, la cultura empresarial, la adaptación a los cambios del entorno y la gestión eficiente de recursos. Todos estos elementos, gestionados por la dirección y gerencia, contribuyen a la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Entre el corto plazo financiero y el largo plazo estratégico

Como plantean López Mejía *et al.* (2020), uno de los dilemas más frecuentes en la gestión de las PyMEs mexicanas es la constante tensión entre asegurar la supervivencia financiera inmediata y construir una visión estratégica de largo plazo. Esta contradicción se expresa, por ejemplo, en decisiones como mantener precios bajos para sostener ventas versus invertir en innovación; reducir costos operativos frente a mejorar condiciones laborales; o evitar endeudamiento aun cuando existen oportunidades de crecimiento. En la mayoría de los casos, la urgencia del flujo de caja impone su lógica sobre cualquier intento de planificación estructural.

Tal como explican Reyes Ávila y Preiss (2015), esta lógica de corto plazo está alimentada por múltiples factores: escaso acceso a financiamiento, informalidad operativa, baja rentabilidad y vulnerabilidad frente



a los vaivenes del mercado. En este contexto, pensar estratégicamente parece un lujo: las decisiones se toman al ritmo de la necesidad, no de la visión. Pero esta visión reducida del tiempo empresarial puede volverse una trampa. Sin una hoja de ruta, sin inversión en capacidades futuras o sin una identidad organizacional sólida, las PyMEs se exponen a ciclos repetitivos de crisis, sin posibilidad de consolidación real.

Desde la perspectiva de Saavedra García y Camarena Adame (2016), el verdadero reto no está en eliminar las urgencias del presente, sino en aprender a integrarlas dentro de una mirada estratégica que les dé sentido. Esto implica diseñar planes que reconozcan las limitaciones financieras, pero que no renuncien a la proyección de futuro. Una estrategia efectiva no es la que ignora las tensiones, sino la que sabe gestionirlas: equilibrar necesidades inmediatas con objetivos estructurales, aprovechar recursos actuales sin hipotecar el mañana, y asumir que el crecimiento sostenible es tan necesario como pagar la nómina a tiempo (López Mejía *et al.*, 2020; Reyes Ávila y Preiss, 2015; Saavedra García y Camarena Adame, 2016).

En México, las reformas económicas y la política macroeconómica han llevado a una notable desigualdad económica. Generándose de esta forma dos segmentos de empresas con características opuestas:

1. Las Grandes y Medianas empresas se identifican por contar con capacidades tecnológicas de alta generación de valor agregado, permitiendo de esta manera su incursión en los mercados dinámicos.
2. En tanto, en el lado opuesto se localizan a las Micro y Pequeñas empresas enfocadas particularmente a un mercado doméstico, generando con ello, bajos niveles de valor agregado, además de ofrecer empleos de baja retribución (Mungaray *et al.*, 2015).

En un mundo globalizado, la falta de acceso a financiamiento de bancos y entidades gubernamentales es un factor clave en la baja competitividad de las microempresas. En donde, generalmente las MiPyMEs batallan para conseguir financiamiento, lo que dificulta su crecimiento y las pone en desventaja frente a las grandes empresas que sí tienen acceso a créditos y otros productos financieros.

Debido a esto, los servicios financieros para empresas en Latinoamérica han aumentado, buscando mejorar su sostenibilidad (Lecuona y Pavón, 2018). Sin embargo, los programas de apoyo a las MiPyMEs impulsados



por gobiernos y organizaciones de cooperación son limitados, dispersos y no han logrado los resultados esperados.

Financiamiento de las PyMEs

Siguiendo la línea de Góngora y Madrid (2010) encontraron en su investigación que las PyMEs en México enfrentan problemas de financiamiento como fragilidad financiera, retrasos en los pagos y falta de inversión. De manera similar, las MiPyMEs no priorizan la planificación y administración financiera, lo que impide generar información precisa sobre su situación financiera para tomar decisiones de inversión o establecer una estructura de financiamiento óptima a corto y largo plazo (Molina *et al.*, 2016). Mungaray *et al.* (2015) señalan que las microempresas sufren principalmente por la falta de financiamiento y capacitación técnica debido a su bajo nivel de capital humano, lo que limita su participación en el mercado y las lleva a operar en un nivel de subsistencia. Por lo tanto, las MiPyMEs en América Latina contribuyen con un promedio del 25% del PIB regional, en comparación con el 56% en la Unión Europea, lo que indica que estas empresas tienen potencial de mejora si logran superar los problemas de financiamiento (Dini y Stumpo, 2018).

Además, la información financiera de las empresas permite identificar tres factores clave para su supervivencia: rentabilidad, liquidez y estructura de endeudamiento, cuya buena gestión puede aumentar la permanencia de un negocio en el mercado (Ardila y Rodríguez, 2017).

Para empezar, el financiamiento se entiende como la provisión de fondos y recursos económicos necesarios para desarrollar actividades productivas, emprender e invertir en innovación, tecnología y comunicación. El costo de este financiamiento se refleja en los intereses o dividendos a pagar (León y Saavedra, 2018).

En este contexto, los bancos juegan un papel clave como intermediarios financieros en México. Su función es canalizar los ahorros de algunos usuarios para prestar a quienes necesitan financiamiento, ya sea a través de créditos para proyectos de inversión, consumo o compra de bienes, entre otros servicios (Banco de México, 2019).

Según el Banco de México (2019), existen dos tipos de bancos: la banca comercial privada, que incluye instituciones de crédito autorizadas para captar recursos y otorgar financiamiento cobrando tasas de



interés para mantener las actividades económicas en marcha; y la banca de desarrollo, que son bancos gubernamentales que ofrecen créditos a largo plazo para impulsar y financiar sectores económicos específicos y proyectos prioritarios para el país. En relación con esto, la Reforma Financiera de 2014 en México modificó el marco legal para fomentar que la banca privada ofrezca más crédito a las MiPyMEs (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2016).

Los servicios financieros facilitan la operatividad de las empresas, permitiéndoles establecer metas a largo plazo y afrontar imprevistos. Además, pueden acceder a créditos para iniciar proyectos de inversión, expandir sus negocios y superar crisis financieras, mejorando así su competitividad (Banco Mundial, 2018).

En contraste, la falta de financiamiento es un problema grave que dificulta el crecimiento de las MiPyMEs. Al enfrentar estas barreras, buscan alternativas no reguladas para obtener financiamiento, lo que implica altos costos y riesgos (Ortiz y Vizuela, 2019).

El financiamiento bancario puede verse afectado por factores como la excesiva documentación requerida, la lentitud en la evaluación, las altas garantías exigidas, las elevadas tasas de interés y el desconocimiento de los productos ofrecidos. dependiendo del tamaño de la empresa y del monto solicitado, los gastos asociados al proceso pueden dificultar el acceso al crédito formal (Ferraz y Ramos, 2018). Aunque los subsidios y créditos para nuevas MiPyMEs pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, el aprendizaje que implican puede influir en futuras decisiones de financiamiento (Ynzunza e Izar, 2020).

Asimismo, la falta de servicios y productos financieros adaptados a sus necesidades limita la competitividad de las MiPyMEs, lo que contribuye a una alta tasa de mortalidad empresarial (Pérez y Titelman, 2018).

Según Castillo *et al.* (2016), el acceso al crédito es una limitación que impacta las decisiones de las MiPyMEs para invertir en innovación y desarrollo, especialmente en conocimiento, capital humano y financiamiento. Esta restricción se debe a problemas como la falta de garantías, los altos costos de transacción, la escasez de instrumentos financieros alternativos y las fallas en la oferta de crédito de los intermediarios financieros.

Otro problema es la exclusión voluntaria del acceso al crédito. Según Zuleta (citado en Ferraz y Ramos, 2018), es crucial entender por qué ocurre esto, ya que muchas empresas creen no necesitar crédito, aunque



en realidad dependen mucho de él. Una posible razón es la falta de conocimientos financieros, que impide a los dueños ver la necesidad de financiamiento. León y Saavedra (2018) señalan que el crédito para las MiPyMEs en México es mucho más caro que para las grandes empresas, con tasas de interés alrededor de tres puntos porcentuales más altas para las micro y pequeñas empresas que para las medianas. En cuanto al financiamiento de las MiPyMEs en Latinoamérica. Saavedra y León (2014) indican que:

Los fondos internos y las utilidades retenidas son la principal fuente de financiamiento para capital de trabajo en México (62.2%), Argentina (59.9%), Chile (55.3%) y Colombia (37.6%).

- Las compras a crédito de proveedores y los anticipos de clientes son la segunda fuente de financiamiento en Colombia (36.0%), Argentina (26.8%), México (24.7%) y Chile (23.3%).
- Los préstamos bancarios alcanzan el 20.5% en Colombia, el 18.1% en Chile, el 10.1% en Argentina y el 8.5% en México.
- Otras fuentes de financiamiento (prestamistas, amigos, familiares, etc.) son utilizadas en Colombia (4.63%), México (3.37%), Argentina (2.4%) y Chile (1.77%).
- Los préstamos de instituciones financieras no bancarias son la fuente menos utilizada para capital de trabajo en Chile (1.53%), México (1.30%), Colombia (1.27%) y Argentina (0.81%).

Para Saavedra y León (2014), las MiPyMEs se financian principalmente con los recursos propios de sus dueños, más que con los préstamos de instituciones financieras. El principal problema para acceder a financiamiento externo son las altas tasas de interés.

También es importante destacar que los bancos suelen pedir mayores garantías a las MiPyMEs que a las grandes empresas. Por lo tanto, según Ferraz y Ramos (2018), cuanto más pequeña es la empresa, más difícil y costoso es acceder al financiamiento, lo que limita su crecimiento en el mundo empresarial.

Estas estrategias de financiamiento son las que facilitan la obtención de recursos productivos, o activos, que son los recursos físicos que una empresa utiliza para lograr sus objetivos de negocio (Harvard Business Review, 2017).



Estos recursos permiten a las empresas operar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otros interesados. Por lo tanto, estas estrategias deben gestionarse a través de una administración adecuada. Por ello, es importante reconocer la definición y funciones de la administración financiera, que Salas (2016) define como:

- La encargada de planear, evaluar, captar y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar, dirigir y controlar los recursos aplicados e invertidos en forma eficiente y oportuna, con el propósito de cumplir con todas las obligaciones y compromisos de su operación y poder satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio, orientados a maximizar el valor de la empresa en el tiempo.

Para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), es importante considerar la obtención de financiamiento a corto plazo. Esto implica pensar en inversiones en activos con deudas que no duren más de un año. Este tipo de financiamiento se usa, por lo general, para comprar activos corrientes a corto plazo o para cubrir los gastos operativos normales de la empresa. Según Ramírez (2018), para tomar buenas decisiones sobre financiamiento a corto plazo, es necesario: primero, identificar el problema o la necesidad de financiamiento; luego, buscar diferentes opciones como posibles soluciones; después, calcular los costos y beneficios de cada opción; también, distinguir entre lo que es importante y lo que no lo es; tomar en cuenta factores cualitativos y, finalmente, elegir la opción que ofrezca la mayor ganancia.

Estrategias financieras clave para el éxito de una PyME

Para que una PyME tenga éxito, propongo estas estrategias financieras concretas. Para ponerlas en práctica, cada pyme debe crear sus propios planes de acción específicos, adaptados a su situación particular:

El criterio de medición para las estrategias se puede manifestar con fundamento en resultados. (Menguzato, 1995).



1. Selección Estratégica del Director Financiero:

- Proceso: Elegir al director financiero mediante pruebas de aptitud que evalúen tanto sus conocimientos técnicos como su capacidad para desempeñarse en el puesto.
- ¿Por qué es importante?: un buen director financiero es crucial para tomar decisiones informadas y gestionar bien los recursos.

2. Fomento de la Competitividad:

- Enfoque: Usar el *benchmarking* (comparar tu empresa con las mejores) y mejorar continuamente la productividad.
- ¿Por qué es importante?: ser competitivo ayuda a la pyme a crecer y mantenerse relevante en el mercado.

3. Ciclos de Innovación Definidos:

- Periodicidad: Establecer periodos de innovación para cada línea de producto, con una duración máxima de un año.
- ¿Por qué es importante?: la innovación constante permite a la pyme adaptarse a los cambios y ofrecer productos atractivos.

4. Evaluación Continua de la Financiación:

- Frecuencia: Evaluar periódicamente las opciones de financiación y calcular mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC).
- ¿Por qué es importante?: conocer el costo de capital ayuda a tomar decisiones de inversión más inteligentes.

5. Diversificación de Inversiones:

- Acción: Diversificar las inversiones de forma periódica para reducir el riesgo financiero.
- ¿Por qué es importante?: no poner todos los huevos en la misma canasta protege a la pyme de posibles pérdidas.



6. Análisis Mensual de Razones Financieras:

- Proceso: Realizar un análisis mensual de las razones financieras para medir la salud económica de la empresa.
- ¿Por qué es importante?: permite identificar problemas a tiempo y tomar medidas correctivas.

7. Revisión Mensual de Estados Financieros:

- Acción: Analizar los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja) cada mes.
- ¿Por qué es importante?: proporciona una visión clara de la situación financiera de la PyME y facilita la toma de decisiones.

Importancia de los Estados Financieros

Según Moreno (2003), los estados financieros tienen como objetivo principal informar sobre la situación financiera de una empresa en una fecha específica, basándose en los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos durante un período determinado.

Funciones Clave de los Estados Financieros:

Los estados financieros cumplen varias funciones importantes, entre ellas:

- Toma de Decisiones: Ayudan a tomar decisiones sobre inversión y crédito, proporcionando información sobre la estructura financiera, la capacidad de crecimiento, la estabilidad y la rentabilidad de la empresa.
- Evaluación de Solvencia y Liquidez: Permiten evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocimiento de los Recursos: Facilitan el conocimiento del origen y las características de los recursos de la empresa, lo que ayuda a estimar su capacidad financiera de crecimiento.
- Juicio sobre la Administración: Permiten formarse una opinión sobre los resultados financieros de la administración en términos



de rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento (Moreno).

Los estados financieros son importantes tanto interna como externamente para una PyME:

- Internamente: Ayudan a determinar la situación actual de la empresa.
- Externamente:
 - Inversionistas: Les interesa saber si es conveniente invertir en la empresa.
 - Accionistas: Les interesa conocer la situación económica de la empresa para decidir si les conviene seguir invirtiendo.

Principales Estados Financieros

Los estados financieros principales o de uso general incluyen:

- Estado de situación financiera (balance general).
- Estado de ingresos y gastos.
- Estado de utilidades retenidas.
- Estado de resultados.
- Estado de cambios en la situación financiera con base en efectivo (Moreno, 2003).

Estos estados son de interés para un gran número de personas porque cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.

Financiamiento en una PyME

Hoy en día, el mundo de las finanzas se ve influenciado por el mercado de crédito de capital, que afecta la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PyME) para obtener préstamos y recursos a corto, mediano y largo plazo. Los pequeños empresarios a menudo enfrentan problemas financieros porque las organizaciones que apoyan a las pyme tienen fondos limitados. Muchas veces, estos problemas están relacionados con el



dinero, ya sea para obtener préstamos o por los altos costos de financiamiento en comparación con los ingresos de la pyme (Anzola, 2002).

La Planeación Estratégica Empresarial

Según los autores, Madrigal *et al.* (2015), la planeación estratégica (PE) es fundamental para la gestión de las pyme, ya que les permite tener una visión global de su entorno y realizar ajustes constantes en su misión, visión, objetivos, metas y políticas. Esto las prepara para responder al dinamismo del contexto en el que operan, garantizando su permanencia en el mercado. Kraus *et al.* (2006) también señalan que la PE tiene un impacto positivo en el crecimiento de las PyME.

Castaño (2011) describe la PE en las pyme como informal, flexible, intuitiva y emocional, con decisiones tomadas desde las múltiples funciones del empresario, quien aplica la PE según su personalidad y se apoya en redes familiares. Sin embargo, esta planeación suele ser cortoplacista, como también encontró Cardona (2010) en PyME colombianas.

Kraus *et al.* (2007) afirman que la PE en las pyme es valiosa, pero los instrumentos deben estar alineados con las condiciones culturales, organizacionales y financieras de cada empresa. Las herramientas de planeación deben permitir a las pyme entender sus fuerzas internas y su contexto externo, incluyendo la incertidumbre y la complejidad, para construir su visión del futuro.

La PE en las PyME puede realizarse en los mismos plazos que en las grandes empresas, siempre y cuando su implementación y seguimiento se ajusten a la realidad de cada empresa. En este sentido, las pyme deben cuestionar su pasado, innovar, anticiparse a las tendencias, promover el pensamiento prospectivo, motivar a los empleados y evaluar alternativas estratégicas. (Arteaga y Mora, 2014).

Es importante destacar que la forma de implementar la PE depende del tamaño de la empresa. Las empresas más grandes suelen tener procesos más formales. Además, las empresas constituidas como sociedades mercantiles son más propensas a implementar procesos formales de PE que las personas físicas o naturales (Karel *et al.*, 2013).

La planeación estratégica en las PyMEs puede llevarse a cabo en los mismos plazos que en las grandes empresas, siempre y cuando se adapte a la realidad de cada una. Es crucial implementar y dar seguimiento a



esta planeación para alcanzar las metas establecidas. En este sentido, las PyMEs deben ser capaces de analizar su pasado, innovar anticipándose al futuro, estar atentas a las tendencias del entorno, fomentar el pensamiento a futuro, motivar a los empleados para que se sientan parte importante de la organización, e identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoren su desempeño (Arteaga y Mora, 2014).

Además, la forma de implementar la planeación estratégica depende del tamaño de la empresa: cuanto más grande es, más formalidad habrá en el proceso. Asimismo, las empresas constituidas como sociedades mercantiles tienen más probabilidades de implementar un proceso formal de planeación estratégica que las personas físicas o naturales (Karel *et al.*, 2013).

Algunos obstáculos para la realización de la Planeación Estratégica para las PyMEs

O'Regan y Ghobadian (2002), Estrada, García y Sánchez (2009), Cordeiro (2013), Wijetunge (2014), Masilo y Gómez (2016), Esteban y Gómez (2016), Klačmer (2017) y Saavedra (2018) coinciden en que las principales barreras para implementar la planeación estratégica en las PyMEs son:

- La inestabilidad del entorno externo.
- El desconocimiento de los procesos de planeación, incluyendo sus componentes, secuencia y la información necesaria.
- La falta de un equipo directivo dedicado a la reflexión estratégica.
- La escasa capacitación en temas específicos.
- La falta de tiempo para una planeación efectiva, ya que el empresario se encarga de todas las operaciones.
- La falta de confianza y apertura para compartir información con empleados y consultores externos.
- La imprevisibilidad del negocio.

Uno de los mayores desafíos al implementar la planeación estratégica radica en la falta de entendimiento y la resistencia del personal hacia los objetivos generales. Además, la coordinación para aplicar la planeación estratégica suele ser ineficaz. La ausencia de habilidades técnicas, derivada de



la poca experiencia y especialización de empleados y directivos, también representa un obstáculo significativo. A esto se suma una comunicación que resulta insuficiente o inadecuada, así como la carencia de recursos necesarios para llevar a cabo la planeación. La implementación a menudo se prolonga más de lo previsto y, para colmo, la falta de coordinación en esta etapa agrava aún más la situación. Sin embargo, O'Regan y Ghobadian (2002) descubrieron en un estudio de 194 PyMEs inglesas, que un proceso formal de planeación estratégica puede ser la clave para evitar o mitigar estos obstáculos antes de que lleguen a perjudicar la implementación.



Conclusiones

Dimensión de Investigación 1. Emprendimiento, gestión estratégica y factores determinantes del desempeño en las PyMEs

El análisis realizado en esta primera dimensión permitió comprobar que el desempeño de las PyMEs no depende exclusivamente del espíritu emprendedor que impulsa su creación, sino de la manera en que dicho impulso se transforma en prácticas de gestión estratégica. Se identificó que, aunque la iniciativa individual es un motor fundamental, cuando no se acompaña de procesos de planeación, estructuración de objetivos y uso de herramientas analíticas, las empresas tienden a reproducir patrones de fragilidad y vulnerabilidad.

Los hallazgos también muestran que factores como el acceso al financiamiento, la formación del capital humano, la capacidad de innovación y la consolidación de una cultura organizacional influyen de manera decisiva en la productividad y la competitividad. De esta forma, el desempeño organizacional no es producto de una sola variable, sino de un entramado de condiciones internas que se potencian o limitan mutuamente.

La respuesta a la primera pregunta de investigación específica confirma que el reto de las PyMEs mexicanas no está únicamente en emprender, sino en lograr que la gestión estratégica y los factores determinantes del desempeño se articulen de manera coherente. Esta articulación constituye el verdadero punto de inflexión entre permanecer en la inestabilidad o avanzar hacia un crecimiento sostenible.



Dimensión de Investigación 2.

Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano

El análisis de la segunda dimensión permitió evidenciar que las PyMEs en el contexto regiomontano enfrentan un doble desafío: las limitaciones internas que surgen de su propia estructura organizativa y las restricciones externas vinculadas al entorno institucional y económico. Internamente, la centralización excesiva de decisiones, la informalidad y la falta de profesionalización en los procesos de gestión generan obstáculos que reducen su capacidad de adaptación.

En cuanto al entorno externo, los hallazgos muestran que la ausencia de apoyos institucionales sólidos, la complejidad de los trámites regulatorios y la presión competitiva en una región altamente industrializada como Nuevo León condicionan la competitividad de las empresas. Estos factores estructurales se combinan con un acceso desigual a redes de cooperación y clústeres, lo cual limita el aprovechamiento de oportunidades colectivas.

La respuesta a la segunda pregunta de investigación específica indica que la competitividad y la capacidad de adaptación de las PyMEs regiomontanas no dependen únicamente de sus recursos internos, sino también de la calidad del entorno institucional en el que operan. Superar estas limitaciones exige estrategias que equilibren las capacidades internas con un mayor aprovechamiento de los recursos externos y del soporte que ofrece el ecosistema regional.

Dimensión de Investigación 3.

Déficit de estrategias formales y pensamiento estratégico

El examen de la tercera dimensión evidenció que gran parte de las PyMEs mexicanas operan sin una estrategia formalmente definida, lo que se traduce en una dependencia excesiva de la intuición del empresario y en una gestión marcada por la improvisación. Esta carencia de planeación estratégica genera dificultades para alinear la misión, la visión y los objetivos de la organización con los retos del entorno competitivo.

Los hallazgos indican que la subutilización de herramientas analíticas como FODA, PESTEL o las cinco fuerzas de Porter limita la capacidad



CONCLUSIONES

de anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. Además, la falta de seguimiento a indicadores de desempeño impide evaluar de manera sistemática los avances de la empresa y ajustar las acciones en función de resultados verificables.

La respuesta a la tercera pregunta de investigación específica confirma que el déficit de estrategias formales debilita la capacidad de las PyMEs para sostener ventajas competitivas en el largo plazo. Superar esta limitación implica profesionalizar los procesos de planeación, incorporar metodologías de análisis estratégico y cultivar una cultura organizacional que privilegie la reflexión sistemática sobre las decisiones directivas.

Dimensión de Investigación 4. **Impactos del entorno cambiante: incertidumbre, competencia y transformación digital**

El análisis de la cuarta dimensión permitió confirmar que las PyMEs mexicanas enfrentan de manera simultánea tres grandes presiones: la incertidumbre propia de un entorno económico y social volátil, la intensificación de la competencia en mercados abiertos y la transformación digital que avanza a gran velocidad. Estos factores, cuando no son gestionados estratégicamente, debilitan la capacidad de resiliencia y comprometen la continuidad de las empresas.

Los resultados mostraron que, en contextos de crisis económicas y sanitarias, muchas PyMEs carecen de mecanismos sólidos para anticipar y absorber impactos externos. La alta competencia en sectores industrializados como el regiomontano demanda procesos de innovación ágiles, aunque las limitaciones financieras y tecnológicas reducen la capacidad de respuesta. En paralelo, la digitalización y la incorporación de herramientas de inteligencia artificial emergen como determinantes: aquellas empresas que logran integrarlas avanzan hacia modelos más eficientes, mientras que las rezagadas amplían su brecha de vulnerabilidad.

La respuesta a la cuarta pregunta de investigación específica establece que la supervivencia y el crecimiento de las PyMEs dependen de su habilidad para gestionar los efectos de la incertidumbre, enfrentar la presión competitiva y adaptarse a la transformación digital. Estas condiciones no



son opcionales, sino elementos centrales para garantizar la resiliencia y asegurar un posicionamiento sostenible en el tiempo.

Dimensión de Investigación 5.

Necesidad de una gestión estratégica contextualizada

El estudio de la quinta dimensión permitió constatar que las PyMEs mexicanas suelen replicar modelos corporativos externos sin la debida adaptación a su realidad cultural, sectorial y regional. Esta práctica genera un desfase entre las estrategias diseñadas y las posibilidades reales de ejecución, lo cual afecta la coherencia organizacional y disminuye la efectividad de las decisiones.

Los hallazgos evidencian que aquellas empresas que revaloran sus propios recursos internos, fortalecen capacidades dinámicas y se apoyan en el aprendizaje organizacional, logran estrategias más ajustadas a su contexto. Por el contrario, las que dependen de recetas estandarizadas sin un proceso de adaptación incrementan su vulnerabilidad y desperdician recursos críticos.

La respuesta a la quinta pregunta de investigación específica reafirma que la efectividad de la gestión estratégica en las PyMEs depende de la contextualización. Adaptar metodologías, incorporar conocimiento local y fomentar la flexibilidad organizacional son condiciones necesarias para consolidar un modelo de gestión más realista y sostenible.

Dimensión de Investigación 6.

Dimensión ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las PyMEs

El análisis de la sexta dimensión permitió constatar que la ética y la responsabilidad social empresarial (RSE) siguen siendo ámbitos poco desarrollados en la mayoría de las PyMEs mexicanas. Predominan vacíos en sostenibilidad ambiental, prácticas laborales justas y mecanismos de transparencia, lo que debilita tanto la legitimidad social como la capacidad de generar valor reputacional.



CONCLUSIONES

Los hallazgos mostraron que las empresas que integran criterios éticos y de RSE en sus modelos de gestión logran beneficios más allá de la imagen: se fortalecen las relaciones con sus colaboradores, se amplía la confianza de los clientes y se abren oportunidades de cooperación en redes empresariales. En contraste, aquellas que ignoran este enfoque enfrentan mayores dificultades para diferenciarse en mercados competitivos y quedan expuestas a críticas sociales y regulatorias.

La respuesta a la sexta pregunta de investigación específica confirma que la RSE no debe entenderse como una carga adicional para las PyMEs, sino como una estrategia de creación de valor compartido. La integración de prácticas éticas y sostenibles constituye una ventaja competitiva y, al mismo tiempo, una condición de legitimidad para asegurar la permanencia de las empresas en un entorno cada vez más exigente.

Dimensión de Investigación 7. Tensiones y dilemas estratégicos en la toma de decisiones

El estudio de la séptima dimensión permitió identificar que las PyMEs enfrentan tensiones constantes al momento de tomar decisiones estratégicas. Estas tensiones se manifiestan en tres dilemas recurrentes: el equilibrio entre intuición y análisis formal, la búsqueda de estabilidad organizacional frente a la necesidad de innovar, y la conciliación entre los resultados financieros de corto plazo y los objetivos estratégicos de largo alcance.

Los hallazgos mostraron que la falta de metodologías claras para gestionar estas tensiones conduce, en muchos casos, a decisiones fragmentadas o contradictorias. No obstante, también se evidenció que aquellas empresas que logran integrar herramientas de análisis con la experiencia y la intuición de sus líderes alcanzan un balance más sólido en su gestión. Asimismo, las organizaciones que asumen la innovación como un proceso continuo, sin descuidar la estabilidad operativa, y que articulan métricas financieras con metas estratégicas a futuro, demuestran mayor resiliencia en contextos de cambio.

La respuesta a la séptima pregunta de investigación específica señala que la calidad de las decisiones estratégicas en las PyMEs depende de



su capacidad para gestionar de manera consciente y equilibrada estos dilemas. Superar la lógica de las tensiones excluyentes y transformarlas en complementariedades constituye un paso esencial para avanzar hacia modelos de gestión más sostenibles y coherentes.

Conclusiones generales del estudio

El recorrido analítico realizado desde el capítulo 3 hasta el capítulo 9 permitió responder, de manera sistemática y con base en cada dimensión, a las preguntas específicas de investigación. Los hallazgos evidenciaron que el desempeño de las PyMEs mexicanas está condicionado por una combinación de factores internos y externos: el impulso emprendedor, la calidad de la gestión estratégica, las limitaciones estructurales, la ausencia de planeación formal, los impactos del entorno cambiante, la necesidad de contextualizar modelos de gestión, la incorporación de prácticas éticas y de responsabilidad social, así como la capacidad para enfrentar tensiones y dilemas en la toma de decisiones.

La integración de estas dimensiones ofrece una visión holística que responde a la pregunta de investigación general: ¿Por qué, a pesar de su potencial, muchas PyMEs fracasan? La evidencia indica que el fracaso no se explica por una sola causa, sino por la interacción entre debilidades internas (falta de profesionalización, improvisación estratégica, escasa innovación) y presiones externas (incertidumbre, competencia intensa, cambios tecnológicos y exigencias sociales). Este entrecruce genera vulnerabilidades que, si no son gestionadas con una visión estratégica integral, derivan en trayectorias empresariales frágiles e insostenibles.

En coherencia con el objetivo general de la investigación —analizar los factores estratégicos que condicionan el desempeño de las PyMEs mexicanas para proponer un marco explicativo que articule teoría y práctica—, el estudio permitió confirmar que la clave para superar la paradoja del crecimiento radica en articular tres elementos fundamentales: la profesionalización de la gestión, la contextualización de los modelos estratégicos y la incorporación de valores éticos y de responsabilidad social como parte de la cultura organizacional.

De manera general, puede afirmarse que la sostenibilidad y el crecimiento de las PyMEs no dependen únicamente de los recursos disponibles o de la capacidad emprendedora, sino de su habilidad para



CONCLUSIONES

integrar estratégicamente todos los factores analizados. Esta integración constituye la base para replantear los enfoques de gestión y diseñar políticas de apoyo que realmente fortalezcan al sector en el largo plazo.

Al conectar estas conclusiones con la problemática planteada en el Capítulo 1, se confirma la paradoja central: a pesar de que las PyMEs representan un motor socioeconómico crucial en México y particularmente en Nuevo León, su peso económico contrasta con debilidades estructurales persistentes que limitan su sostenibilidad. Las contradicciones señaladas al inicio —crecimiento aparente frente a fragilidad interna— se comprueban a lo largo del estudio como una realidad compleja que demanda intervenciones estratégicas específicas.

El cierre de este análisis refuerza la idea de que el verdadero reto no es únicamente cuantitativo (más empresas o más empleo), sino cualitativo: dotar a las PyMEs de estructuras de gestión estratégica capaces de enfrentar la incertidumbre, profesionalizar sus procesos y aprovechar de manera efectiva su potencial transformador en la economía nacional. En este sentido, el estudio ofrece no solo un marco explicativo, sino también una base crítica para repensar las políticas públicas, los programas de apoyo y las prácticas empresariales en torno a la gestión estratégica de las PyMEs mexicanas.





Bibliografía

- Abdullah, L., Ramli, R., Bakodah, H. O., y Othman, M. (2020). Developing a Causal Relationship among Factors of e-commerce: A Decision-Making Approach, en *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, vol. 32, Num. 10, pp. 1194-1201. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2019.01.002>
- Acosta-Tzin, J. V., Raudales-García, E. V., y Aguilar-Hernández, P. A. (2023). Análisis bibliométrico de la investigación sobre innovación empresarial. *Ad-Gnosis*, 12(12), 1-14.
- Álvarez, S. A. y Busentiz, L. W. (2001): «The entrepreneurship of resource-based theory», *Journal of Management*, 27, N°. 6, 755- 775.
- Andersen, A. (1999). Diccionario de economía y negocios. Segunda edición. Madrid, España: Espasa Calpe.
- Andreu, R., y Siever, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economía Industrial.
- Arévalo, G. H., Escalona, V. B., Campechano, E. E., Suarez, K. B.,-Valdepeña, B., Vázquez, K. Cabrera, M. del S., Gómez, A., Moreno del Moral, E. Manrique, K., Arcos, G., Susano, J. L., Montalvo, M. T., Saucedo, E. J., Alba, O. y Restrepo, L. A. (2023). Influencia de la innovación en el mercadeo en la sustentabilidad y sostenibilidad de las empresas manufactureras y de servicios: comparación entre Colombia y México; Catalogación en la publicación Biblioteca Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).658.4 scdd22. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, febrero de 2023. ISBN (Digital) 978-958-5139-71-8
- Arriols, E. (2018). Ejemplos de responsabilidad social empresarial. Responsabilidad social empresarial. Ecología Verde. <https://www.ecologiaverde.com/responsabilidad-social-empresarial-ejemplos-1704.html>



- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2017, julio 18). Desarrollo Sostenible. Obtenido de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Baker, T., y Nelson, R.E. (2005): Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), pp. 329-366.
- Barney, J. B. (1986): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science* 32, pp. 1231-1241.
- (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Barrios, M. E. S., Quintero, W. Q., y Ascanio, J. G. A. (2022). Innovación abierta: análisis bibliométrico de la investigación. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-33.
- Barroso, F. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras, *Revista Académica de la Facultad de Ingeniería*. Universidad Autónoma de Yucatán, vol. 11, núm. 3, pp. 65-72.
- (2008). Ganancia máxima o ganancia óptima. *Desarrollo Empresarial*. Año XI, núm. 110, pp. 35-38.
- Bastanchury-López, M. T., De-Pablos-Heredero, C., Montes-Botella, J. L., Martín-Romo-Romero, S., y García, A. (2020). Impact of dynamic capabilities on performance in dairy sheep farms in Spain. *Sustainability*, 12(8), 3368.
- Basurto Gutiérrez, K. S., Haro Zea, K. L., y Hernández López, V. (2017). Manager's perception about innovation within the SMEs in Montemorelos, Nuevo León, Mexico. *International Journal of Management Science and Information Technology*, (23), 84–96. <https://www.econbiz.de/Record/manager-s-perception-about-innovation-within-the-smes-in-montemorelos-nuevo-le%C3%B3n-m%C3%A9xico-basurto-gutierrez-karla-sara%C3%AD/10014119734>
- Becker, G. S. (1960). The American Journal of Sociology. Extraído de Internet en abril de 2011 <http://www.getcited.org/pub/103369011>.
- Beckman, T. (1997). A methodology for knowledge management. *International conference on artificial intelligence and soft computing*, 29-32.
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York, Estados Unidos: Harper y Row.
- (1982). La ética en la empresa. Barcelona: Paidós.



BIBLIOGRAFIA

- Camargo Acuña, G. Y., Díaz Alonso, R. C., Velandia Pacheco, G. J., y Navarro Manotas, E. D. J. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia.
- Camisón, C. (1997): «La competitividad de la Pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas», Madrid: Civitas.
- Carroll, A. B., y Shabana, K. M (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Castillo-Galván, P., y Méndez Palacios, J. J. (2022). Digital technology: A tool for the growth of Mexican SMEs in San Luis Potosí. *Human Factors in Management and Leadership*, 55, 1-6. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002224>
- CEMEFI. (2008). Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado el 02 de enero de 2016, de <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/1760/25/>
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y estructura: capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense. Obtenido de MIT Press.
- Charles, W. L., Hill, C. W. L., y Jones, A. (2009). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
- Chen, M., y Hambrick, D. C. (1995): Speed, Stealth, and Selective Attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal* 38(2), pp. 453-482
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D.C: Mc Graw Hill Interamericana. Séptima edición. pp. 589. ISBN 1 3 :97 8-970-10- 5500-7. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.
- Chomali, F., y Majluf, N. (2007). Ética y Responsabilidad Social en la Empresa. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago. Chile.
- Cockburn, I. M., y Henderson, R.M. (2001). Scale and scope in drug development: Unpacking the advantages of size in pharmaceutical research. *Journal of Health Economics*, 20 (6), pp. 1033-1057.
- Cohen, W. M. (1995): Empirical studies of innovative activity, en Stoneman, R. (Ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Oxford: Blackwell.
- Collier, J., y Esteban, R. (2007). Corporate Social responsibility and employee commitment. *Business Ethics A European Review*, 16(1), 19-33, DOI: 10.1111/j.1467-8608.2006.00466.



- Comisión Europea. (2007): «The observatory of European SMEs». Flash EB Series, 196.
- _____ (2020, abril 6). Responsabilidad social de las empresas (RSE). Recuperado el 06 de abril de 2020, de Comisión Europea: Recuperado el 06 de abril de 2020, de Comisión Europea.
- _____ (2009): «Flash Eurobarometer on SME access to finance». Flash EB Series, 271.
- Córdova, C. A. J., y Tanoira, F. G. B. (2024). Capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas: implicaciones para la innovación y el crecimiento empresarial: Dynamic capabilities in small and medium enterprises: implications for innovation and business growth. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5 (1), 1492-1503.
- Corominas, J., y Pascual J. A. (1984). Diccionario crítico etimológico. Madrid: Gredos.
- Correa, M., G. Gallopin, G., y Núñez, G. (2005). Medir para gestionar la RSC, Harvard Business Review. Vol. 83, núm. 8, pp. 51-58.
- COSO. (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cruz-Pérez, G. A. (2023). Bibliometric analysis of the use of technological strategies in micro, small and medium-size enterprises.
- Cuevas, H. (2018). El impacto de la tecnología de equipo en las PyMEs manufactureras mexicanas. *Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas-FACCEA*, 1(8), 43-54.
- Cuevas-Vargas, H., Armendáriz-Esparza, D. A., González-Vega, M. del C., y Cossio-Vargas, E. (2024). Digitalization strategies and sustainability benefits in Mexican SMEs: Unveiling the mediating role of innovation. *Procedia Ciencias de la Computación* 242, 1299-1306. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.135>
- Dale, B.G., Van der Wiele, T., y Van Iwaarden, J. (2007). Managing Quality. Fifth Edition. Blackwell Publishing Ltda. U.K
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Davenport, T. H. (1993). Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM. *Plan. Rev.* 21, 6-12. <https://doi.org/10.1108/eb054413>
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Education.



- _____ (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
- De la Cruz I., Morales J., Carrasco G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. Memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí, México 25.
- de Miguel, P. M., Martínez, A. G., y Montes-Botella, J.-L. (2022). Revisión de la medición de las Capacidades Dinámicas: una propuesta de indicadores para la industria del automóvil. *Esic market*, 53(1), 11-20.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis; Editorial Díaz de Santos; Madrid, 1.
- Díaz y Rodríguez (2007) La generación de la transición entre el trabajo y la jubilación, La Caixa: España.
- Díaz, L. (2006). La competitividad ¿a qué se refiere? *Ensayos de economía*, 16(29), 107-117.
- Dussel, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Scielo*, 1(2). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665952X2004000200006
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 90-100.
- Escobar, E. (2015). La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Philippsen Junior, L. A., y de Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: An empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(5), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0064-4>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y, Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo 89.
- Estrada González, D (2025). Banxico vs PyMEs en Nuevo León. *Líder Empresarial*. <https://www.liderempresarial.com/banxico-vs-pymes-en-nuevo-leon/>



- Estrada, S., Cano, K., y Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1). doi:10.22201/fca.24488410e.2019.1812
- Faizal, M., Zaidi, A., y Othman, S. N. (2012). Understand the concept of dynamic capabilities by dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997) definition. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 367-378.
- Fernández García, R. (2011). La dimensión económica del desarrollo sostenible. España: Editorial Club Universitario.
- Fernández, Z., y Nieto, M.J. (2001): «Estrategias y Estructuras de las Pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?», *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 256-271.
- Fong, C., Parra, Á., Soriano, L., y Teodoro, E. (2020). El estado actual de la Responsabilidad Social Empresarial en México. *RAN - Revista Academia y Negocios*, 6(1): 41-56. Recuperado a partir de <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2618>
- Forética. (2011). Informe Forética. Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España 2011. Forética, Recuperado el 17 de enero de 2016, de https://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document_library/get_file?uuid=5c3f1e8f-7b79-45f8-80ce-bdb7a-398fe78&groupId=10128.
- _____. (2015). Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles. Forética, Recuperado el 01 de enero de 2016, de http://www.foretica.org/informe_foretica_2015.pdf
- Franken, V. (2015). *Sustainability and SMEs: A case study of SMEs in the Mexican auto parts industry* (master's thesis). Copenhagen Business School.
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.C: Pearson Educación. Decimoprimer edición. pp.416.
- Freyre Alcántara, L. J. (2012). *The SME in Mexico: Developing a competitive model* [Doctoral dissertation, University of Essex, Essex Business School]. University of Essex Repository.
- Galarza, E., Gómez, R., y Gonzalez, L. (2002). Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú: Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 11.



BIBLIOGRAFIA

- Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. Obtenido de SUMMA, 3(2), 1-24: <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>.
- Gambaro, E., y García, L. (2021). Empresas B: Una gestión estratégica. Obtenido de Actualidad Contable FACES ISSN E., Mérida, Venezuela, 24(42): 125-149.
- García, J., Palacios, B., y Espasandín F. (2014). Manual práctico de responsabilidad social corporativa, Madrid: Ediciones Pirámide.
- García-Martínez, L. J., Kraus, S., Breier, M., y Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: A review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19 (2), 391-418. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
- Gargallo-Castel, A., y Pérez-Sanz, J. (2009). El papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas de economía social. *Revesco*, 90-116.
- Garrido, F. J. (2005). Desarrollo sostenible y agenda 21 local: Prácticas, metodologías y teoría. Madrid, España: CIMAS.
- Garud, R., y Karnoe, P. (2003). «Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship», *Research Policy* 32(2), pp. 277-300.
- González-Varona, J. M., Rodríguez-Molina, V., y Aguado, E. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), pp. 112-135.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), pp. 293-317.
- IDID. (2024). Identidad y desarrollo (IDYD). (El valor de ser). Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Principios, Ejemplos y Aplicaciones. 7/10/2024 Desarrollo Organizacional / Desarrollo Sostenible.
- IIA. (2004). Institute of Internal Auditors. Institute of Internal Auditors. www.theiia.org.
- INEGI. (2020). Censos Económicos (2019). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. México: INEGI.



- _____ (2021). El INEGI Presenta los Resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios.
- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución Funcionamiento y Problemática. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1718/MPYMEM.pdf?sequence=1>.
- Isaac, J. F., Flores, O., Hernández, F., Loredó Torres, C. Z., e Isaac García, C. (2009). La Rentabilidad Económica (Roa En Las PyMEs Exportadoras De Monterrey Nuevo León, México, Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL. Hasta 31/12/2022, número 116, junio.
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32 (1), 61-63.
- Jaramillo Garza, J., Tijerina Martínez, H. Á., Sánchez Ramos, J. T., y Porras Mata, C. (2014). Predicción del fracaso empresarial de las PyMEs en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 3 (7), 112-129. <https://www.researchgate.net/publication/377868874>
- Jayasekara, E., Perera, C., y Gunawardena, M. (2020). A systematic literature review on business failure of small and medium enterprises (SME). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(3), 287-307. <https://www.researchgate.net/publication/352245662>
- Juaneda, E., y Gonzáles, L. (2000). Definición, Antecedentes y Consecuencias del compromiso y grupo organizativo, Fedra: España.
- Kakihara, T. (2010). *The small and medium sized enterprises (SMEs) in Mexico: The case of Jalisco State*.
- Kannan, D., y Gambetta, N. (2025). Technology-driven sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1-26. <https://jsbs.scholasticahq.com/article/126636>
- Keegan, M. (2004). The orange book. Londres: H.M. Treasury.
- Koontz, H., y O'Donnell, C. (2014). Administración Moderna. Ciudad de México: Litografía Ingramex S.A.
- Koberg, C.S., Detienne, D. R., y Heppard, K.A. (2003). An empirical test of environmental, organizational and process factors affecting incremental and radical innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), pp. 21-45.



- KONFÍO. (2024, febrero 13). *Nuevo León y oportunidades que se asoman para las PyMEs*. <https://konfio.mx/blog/gestion-del-negocio/nuevo-leon-y-oportunidades-que-se-asoman-para-las-pymes/#:~:text=Para%20las%20Peque%C3%B1as%20y%20medianas,de%201%2C000%20millones%20de%20d%C3%B3lares>.
- Lecuona, M. (1998). *Conceptos básicos de la gestión del diseño en las PyMEs*. Valencia: Edición Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Lichtenstein, B. M. B., y Brush, C. G. (2001): How do ‘Resource Bundles’ develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration, *Entrepreneurship Theory and Practice* 25(3), pp. 37-58.
- Lombardero, J. (2015). *Problemas y retos de la gestión empresarial en la economía global*. Estudio comparado y sistémico de competencias directivas. Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- López Mejía, M. R., Gómez Martínez, A., y Sánchez Meléndez, M. D. (2020). Gestión de las PyME en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. *Estudios de Administración*, 27(1), 69-91. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>
- García-Martínez, L. J., Breier, S. K., y Kallmuenzer, A. (2023). Untangling the relationship between small and medium-sized enterprises and growth: A review of extant literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(2), 391-418. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00830-z>
- Macías Villarreal, J. C., Almanza Zurita, J. M., y Franco Méndez, E. N. (2024). Impacto de la postpandemia en la MiPyMEs mexicanas. RECAI (Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática). Agosto 2024.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., Mejía-Trejo, J., Kumar, V., y Nadeem, S. P. (2018, March 6-8). *Innovation and growth in family-owned Mexican SMEs*. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 3458-3468). IEOM Society International. <https://ieomsociety.org/ieom2018/papers/628.pdf>
- Mallar, A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. <http://www.scielo.org.ar>. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004..



- Martínez, H. H. (2005). El marco ético de la Responsabilidad social empresarial. editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colección Biblioteca del Profesional.
- Medina, L. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa, Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XV, núm. 1, pp. 24-33.
- Mendizábal B. G. (2013). Análisis de la responsabilidad empresarial en México de frente a los trabajadores. Revista Latinoamericana de Derecho Social Núm. 16, enero-junio de 2013, pp: 123-145.
- México. Secretaría de Economía. 2016. Responsabilidad Social Empresarial. <https://www.gob.mx/sc/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705>.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2015). Estado de situación de las PyMEs en Costa Rica. San José: MEIC.
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Investigación administrativa, 44 (116), 0-0.
- Moreno Rojas, S., y García Carrillo, A. (2014). Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en pymes de países en desarrollo: caso Panamá. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 22 (2), 109-122.
- Moreno, Z., y Graterol, D. (2011). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la PyME. Un estudio en el sector metalmecánico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. Contaduría y Administración, n.235, p.175-194, sep-dic.
- Mowday, R., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982) Employee Organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. California Academic Press.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad: GCG; Madrid, 7(3), 76-88.
- Ngai, E. W., y Wat, F. K. T. (2005), “Fuzzy Decision Support System for Risk Analysis in E-commerce Development”, en *Decision*



BIBLIOGRAFIA

- Support Systems*, vol. 40, Num, 2, pp. 235-255. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2003.12.002>
- Nuñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. CEPAL, Medio ambiente y desarrollo. Recuperado el 08 de diciembre de 2015, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf;jsessionid=7FFF3A95B8028E1E1904D84AF3C08525?sequence=1
- O’Gorman, C. (2006). Strategy and the small business. En S. Carter y D. Jones-Evans (Eds.) *Enterprise and the Small Business*, Harlow: Financial Times/Pearson Education, (pp. 406-422).
- OCDE. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. París: Autor.
- _____ (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. La medida de las actividades científicas y tecnológicas*. 3ª ed. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)-Oficina de estadística de las Comunidades Europeas (Eurostat). Grupo Tragsa-Empresa de Transformación Agraria S.A. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. España. Comisión Europea, EUROSTAT.
- OCDE, E. (2018). *Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coletar, relatar e usar dados sobre inovação, medição de atividades científicas, tecnológicas de inovação. Manual de Indicadores e Medição de Inovação*.
- OCDE 2021. *Resultados de la Encuesta de la OCDE a Empresas sobre la Conducta Empresarial responsable en América Latina y el Caribe*. 20p. Unión Europea. <https://mneguidelines.oecd.org/resultados-de-la-encuesta-de-la-ocde-a-empresas-obrela-conducta-empresarial-responsable-en-america-latina-y-el-caribe.pdf>
- Ochoa Jiménez, S., García García, A. R., Leyva Osuna, B. A., y Valdez del Río, S. (2021). Entrepreneurial behavior of SMEs and characteristics of the managers of Northwest Mexico. *Social Sciences*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.3390/socsci10010008>
- Oliveira, D. (2007). *Planteamiento estratégico: conceptos, metodología, prácticas*. São Paulo: Atlas.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *SMEs in Mexico: Issues and policies*. OECD Publishing.
- Organización Mundial de Comercio (OMC, 2020).



- Parasuraman, V. Zeithaml, and L. Berry. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, Issue 1.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Perdiguero, T. G. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.
- Pérez-Sánchez B. (2020). Responsabilidad social empresarial y grupos económicos familiares en México. *Investigación Valdizana*, vol. 14(2): 61-71. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586063184001/html/>.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal* 14(3), pp. 179-192
- Piaget, J. (2003). *The psychology of intelligence*. Routledge: Taylor and Francis e-library.
- Portales, L. (2011). Evolución del concepto de desarrollo en el siglo xx y xxi, implicaciones metodológicas. *Ciencias Administrativas. Teoría y praxis*, 7 (1), 23-38.
- Portales, L. y García de la Torre, C. (2009). Evolución y alcances del concepto de Responsabilidad Social. En H. Savall, V. Zardet y M. Bonet (Eds.), *Coloquio internacional y consorcio doctoral sobre los indicadores de valoración de la Responsabilidad Social Medioambiental de las empresas*. Iseor. <http://ssrn.com/abstract=2530164>.
- _____ (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet, J. F. Lozano; Aguilar, E. Barrera Duque y C. García de la Torre (Eds.), *Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 1-14). Pearson Educación.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires.
- Porto, N. Y J. Castromán., (2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España, *Contaduría y Administración*, Núm. 220, pp. 67-87
- Puente Aguilar, E. P., Mármol, A. L., y Solís Peña, C. (2024). Factors related to digital maturity and transformation in manufacturing SMEs in Nuevo León. *Project Design and Management*, 6 (2), 145-159. <https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/2285>



BIBLIOGRAFIA

- Qian, G., y Li, L. (2003): Profitability of Small- and Medium-Sized Enterprises in High-Tech Industries: The Case of the Biotechnology Industry, *Strategic Management Journal* 24(9), pp. 881-887.
- Quintero Sepúlveda, I. C., Ospina Nieto, Y., Quiroga Parra, D. J., y Cubillos-González, R.A. (2021). Relación entre capacidad de innovación e índice de innovación en América Latina. *Journal of technology management y innovation*, 16(3), 47-56.
- Quiroga D., (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las PyMES. Cuadernos de Investigación y Divulgación. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali, Colombia 47.
- Quiroga Nájera, A. P., Orozco, M., y Tsutsumi, M. (2024). Boosting competitiveness: The role of nearshoring in SMEs in the auto parts sector in Nuevo León, Mexico. *Project Design and Management*, 6(2), 120-132. <https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/2285>
- Radner, R. y Shepp, L. (1996). Risk vs. profit potential: A model for corporate strategy. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 1373-1393.
- Reyes-Ávila, L. A., y Preiss, D. D. (2015). Strategic management: A survival need for Mexican SMEs. *Revista Innovar Journal*, 25(58), 135-146. <https://www.researchgate.net/publication/281536341>
- Ríos-Manríquez M. (2017). Comportamiento Ético de las Empresas. Un caso empírico. HOLOS vol. 5, 2017. Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología do Rio Grande do Norte Natal, Brasil.
- Robbins. S. (2004). El Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación. Quinta Edición.
- Rodríguez, E., y Pedraja, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 38 (1), 35-41.
- Rodríguez, L. C. (2022). *The internationalization process of Mexican SMEs* (Doctoral dissertation). EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey.
- Rojas, G., Ramírez, C. y Vélez, J. (2013). Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy. Ibagué, Colombia: León Gráficas S.A.
- Rotjanakorn, A., Sadangharn, P., y Na-Nan, K. (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 97.



- Rubio, A., y Aragón, A. (2002): Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63.
- (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. *Revista de Empresa*, Julio-Septiembre 17, 32-47.
- Ruiz Valerio, José Fabián. (2013). El proceso de apropiación de la información pública: Estudio de caso de las PyMEs de Nuevo León. *Confinde de relaciones internacionales y ciencia política*, 9(17), 87-113. Recuperado en 15 de julio de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692013000100004&lng=es&tlng=es.
- Saavedra, G. M. L. (2012). El entorno Sociocultural y la Competitividad de las pymes en México. *Panorana Socioeconómico*. Vol. 30 Núm. 44 Julio 2012.
- Saavedra García, M. L., y Camarena Adame, M. E. (2016). The strategic planning and the competitiveness of SMEs in Mexico City. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9), 25-35. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(5\)9/version-2/D0592025035.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)9/version-2/D0592025035.pdf)
- Saavedra M. (2010). Hacia la determinación de la competitividad de la PyME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre, 29.
- Sacoto, V. y Ron R., (2017). Las PyMEs ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PyMEs al PIB total. *Revista Espacios*. Vol. 38 (Nº 53). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>, pp. 15-26.
- Sánchez, L. A., Placencia, M., Y Pedroza, A. (2007). Diagnóstico exploratorio del nivel de responsabilidad social empresarial percibido por las empresas involucradas en el biocluster de occidente, Ponencia presentada en el XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Oriente (ITESO), Guadalajara, Jalisco.
- Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., y Rotundo, G. J. Z. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(48).
- Sandoval-Gomez, R. J., Alvarez-Cedillo, J. A., Sarabia-Alonso, M. T., Alvarez-Sanchez, T., Perez-Garcia, R., y Gonzalez-Vasquez, A. (2022). Implementation of business culture for Mexican SMEs versus Globalization 4.0. *Eastern-European Journal of Enterprise*



BIBLIOGRAFIA

- Technologies*, 4(13)(118), 34-43. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263580>
- Sastre, M., y Aguilar, E. M. (2000). El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos. *Revista de estudios financieros* (202), 103-134.
- Schallmo, D., Williams, C. A., y Boardman, L., (2017). Digital transformation of business models: best practice, enablers, and roadmap. *Int. J. Innov. Manag.* 21, 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Schneider, B. R. (2013). *Hierarchical Capitalism in Latin America*. Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York: Harper and Row.
- Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior. Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía, Ciudad de México, 2024. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Secretariat of Economy. (2024). *Mexican MSMEs: The engine of our economy*. Undersecretariat of Foreign Trade, Global Economic Intelligence Unit. <https://www.gob.mx/se/>
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- Sharma, M. K., Bhagwat, R. y Dangayach, G. S. (2005). Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. *International Journal of Globalization and Small Business*, 183-213.
- Slamti, Y., Bakkali, R., y Chraibi, M. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. **International Entrepreneurship & Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00993-3>
- Slaper, T. F. y Hall, T. J. (2011). Slaper, T. F. and the triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 4-8.
- Solleiro J., Castañón R., 2005. Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059-1070.
- Sordo, Ana Isabel. 2024. PyMEs en México: qué son, qué importancia tienen y ejemplos. Hubspot.
- Tatarkiewicz, Wladislaw. *Historia de seis ideas: Arte, belleza, forma, creatividad, mimesis, experiencia estética*. Madrid, Tecnos, 1997. p. 39 a 61.



- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge journal of economics*, 41(3), 693-720.
- (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw Hill.
- Torres Garza, A. R., Carrera Sánchez, M. M., y Partida Puente, A. (2023). Factores clave que inciden en el crecimiento de las Pymes del sector industrial en el área metropolitana de Nuevo León. *Revista Innovaciones de la Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL*, 23(1), 45-60. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/410>
- Tregear, M. (2023). Public policies and financing for Mexican SMEs in the face of the Covid-19 pandemic. *Panorama Económico*, 31(1), 24-41. <https://doi.org/10.32997/pe-2023-4151>
- Tuchman, B.W. (1980), The decline of quality. *New York Times Magazine*, 2 de noviembre.
- Turban, E., Lee, J., King, D., y Chung, H. M. (1999), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Nueva Jersey, Prentice-Hall.
- Valarezo, Á., Pérez-Amaral, T., Garín-Muñoz, T., García, I. H., y López, R. (2018), Drivers and Barriers to Cross-border e-commerce: Evidence from Spanish Individual Behavior, en *Telecommunications Policy*, vol. 42, núm. 6, pp. 464-473. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.03.006>
- Valdés, J, y Sánchez, G. (2012). Las MiPyMEs en el contexto mundial: Sus particularidades en México."Iberoforum, Vol. VII, núm.14, pp.126-156.
- Valenzuela, L., Jara-Bertin, M., y Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329-344.
- Velamuri, R; Venkataraman, S. y Harvey, W. (2017). Seizing the Ethical High Ground: Ethical Reputation Building in Corrupt Environments. *Journal of Management Studies*, 54 (5), 647- 675. DOI: 10.1111/joms.12248.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.



BIBLIOGRAFIA

- Weathead, P. (1995): Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed of owner-managed hightechnology firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 20(1), pp. 5-28.
- Wu, Y. W., Wang, C. J., Chen, C. P., y Pan, L. Y. (2008): «Internal resources, external network, and competitiveness during the growth stage: A study of Taiwanese high-tech ventures», *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), pp. 529-549.
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., y Hermida, L. (2017). La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. ISSN: 1696- 8352. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>, pp.1-18.
- Ycaza, D., y Sánchez, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *PyMEs, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36.
- Zangiski, M. A. S., De Lima, E. P., y Da Costa, S. E. G. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *Int. J. Prod. Econ.* 144, 76-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.021>
- Zevallos, V. (2003). “Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina”. *Revista de la CEPAL*, Vol. 79, pp. 53-70.





La Contradicción de las PyMEs:
Crecimiento sin consolidación
Mayo 2026







El Dr. **José Luis Abreu** es Agrónomo egresado de la Escuela Agrícola Panamericana (EAP, El Zamorano, Honduras) y obtuvo el grado de Ingeniero Agrónomo en la University of Southwestern Louisiana (Estados Unidos). Posteriormente, cursó una Maestría en Ciencias de las Plantas

con especialidad en Fitoquímica en California State University, así como una Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta (Venezuela). Complementó su formación académica con el Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Bellosó Chacín (Venezuela).

Actualmente se desempeña como Profesor Investigador en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), donde combina la docencia con la investigación en el campo de la Logística Internacional y la Gestión de Cadenas de Suministro. Además, cursa el Programa de Posdoctorado en Gestión Organizacional en el Instituto de Estudios Superiores Spenta México, fortaleciendo así su trayectoria académica con un enfoque en la investigación aplicada y la generación de conocimiento de alto impacto para el ámbito empresarial y universitario.

Es autor de numerosos libros de nivel científico en las áreas de gestión, educación y estrategia, y fundador de Daena Journal, una revista indexada a nivel internacional, reconocida por su contribución a la difusión del conocimiento académico en el ámbito de las ciencias sociales y la gestión.



El Dr. **Antonio Carlos Cantú Villarreal**, tras obtener su Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA, UANL), prosiguió sus estudios con una Maestría en Administración de Empresas, en la Facultad de

Contaduría Pública y Administración (FACPYA, UANL); enfocándose en Mercadotecnia. Para enriquecer aún más su formación, completó un Doctorado en Administración Estratégica de Negocios.



El Dr. **Pablo Guerra Rodríguez** es Licenciado en Pedagogía desde 1991, Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos desde el 2003, ambos por la Universidad Autónoma de Nuevo

León. Doctorado en Negocios por la Pacific Western University, en 2006 y Doctorado en Administración del Talento Humano por el Instituto de Estudios Superiores Spenta México en el 2020.

Cuenta con el Reconocimiento al Perfil Deseable PRODEP desde 2016 y es Académico Certificado por la ANFECA desde el 2017. Líder del Cuerpo Académico 365 de la UANL: Estrategias en Mercadotecnia y Modelos de Negocios. Maestro de tiempo completo de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. Ha publicado artículos científicos en revistas arbitradas y anexadas en las líneas de investigación de los Recursos Humanos y la Mercadotecnia y PyMEs. Ha dirigido dos tesis doctorales, así como asesor de proyectos de grado de maestría. Ha desempeñado el cargo de Coordinador de Auditorías de la Subsecretaría de Recursos Humanos de la Secretaría de Educación de Nuevo León, Coordinador Académico de la Facultad de Contaduría Pública y Administración, y en el área profesional se ha desempeñado como jefe de capacitación, director de Capital Humano y Ejecutivo en el área de la publicidad.



LA CONTRADICCIÓN

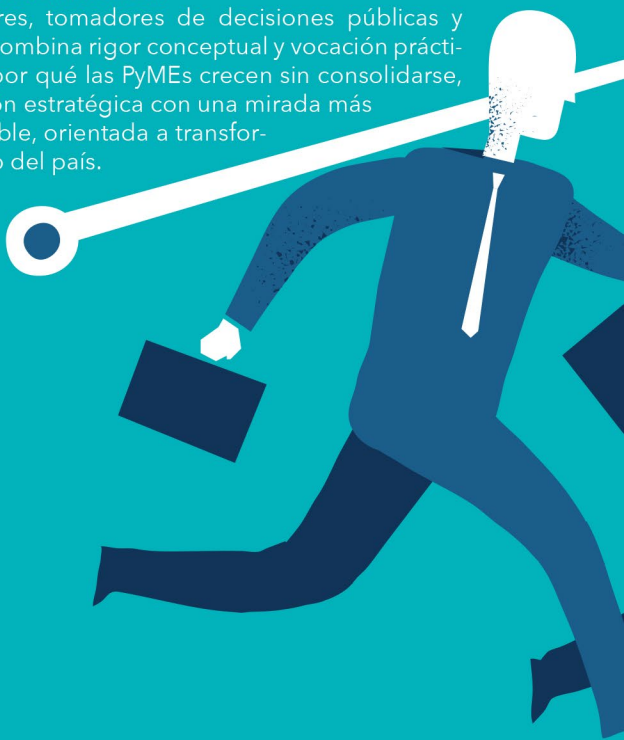
DE LAS PyMEs EN MÉXICO:

CRECIMIENTO SIN CONSOLIDACIÓN

La Contradicción de las PyMEs en México: Crecimiento sin Consolidación muestra, con datos y con mirada crítica, la paradoja que atraviesa a millones de pequeñas y medianas empresas: generan empleo, sostienen el tejido productivo y dinamizan regiones como Nuevo León, pero avanzan sobre cimientos frágiles, entre la improvisación y la vulnerabilidad frente a las crisis. Este libro nace de una investigación posdoctoral que se hace una pregunta incómoda y necesaria: ¿por qué, a pesar de su potencial, tantas PyMEs no logran consolidarse estratégicamente?

A lo largo de siete dimensiones de análisis, los autores abordan temas como la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica, los límites del liderazgo empírico, las restricciones financieras y de capital humano, el impacto de la transformación digital, la imposibilidad de copiar modelos corporativos sin adaptación y los dilemas entre intuición y análisis, corto y largo plazo, estabilidad e innovación. Cada capítulo funciona como una pieza de rompecabezas que, al integrarse, ofrece una explicación de conjunto sobre el éxito relativo y el fracaso silencioso de muchas PyMEs mexicanas.

Dirigido a empresarios, consultores, tomadores de decisiones públicas y comunidad académica, este libro combina rigor conceptual y vocación práctica. No solo ayuda a comprender por qué las PyMEs crecen sin consolidarse, sino que invita a repensar la gestión estratégica con una mirada más humana, contextualizada y sostenible, orientada a transformar este sector clave para el futuro del país.



ISBN: 978-6-07264-256-0



9

786072

642560

