

Gestión Estratégica de las **PYMES** mexicanas:

Desafíos, capacidades y decisiones para la
competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia

Dr. José Luis Abreu
Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal
Dr. Pablo Guerra Rodríguez
Dr. Juan Paura García
M.A.E. Manuel Rojas Herrera

DAENA
International Publishing

From the publishers of Daena Journal, indexed in EBSCOhost.

Título del Libro: Gestión Estratégica de las PYMES mexicanas: Desafíos, capacidades y decisiones para la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia.

Derechos de autor © 2026

Dr. José Luis Abreu

Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal

Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Dr. Juan Paura García

M.A.E. Manuel Rojas Herrera

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.

Primera edición: septiembre 2026

ISBN: 979-8-9983030-0-5 (Formato Digital)

DOI: <https://doi.org/10.64244/9798998303005>



9 798998 303005

ISBN 979-8-9983030-0-5

Índice	Página
Introducción	5
Capítulo 1. La problemática de la gestión estratégica de las Pymes mexicanas	11
Capítulo 2. Metodología de la investigación	33
Capítulo 3. Gestión estratégica de las PYMES: entre su relevancia socioeconómica y sus debilidades estructurales en México y Nuevo León	51
Capítulo 4. Gestión estratégica de las PYMES: factores que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica	73
Capítulo 5. Gestión estratégica de las PYMES: variables estratégicas que determinan el desempeño, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES	95
Capítulo 6. Las limitaciones internas y externas de las Pymes en Nuevo León	113
Capítulo 7. La falta de estrategias formales en las PYMES: implicaciones para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial	141
Capítulo 8. Entorno cambiante, transformación digital y sostenibilidad en las Pymes mexicanas: desafíos estratégicos para la competitividad y la resiliencia	165
Capítulo 9. La necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual	185
Capítulo 10. La ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las Pymes	201
Capítulo 11. Las tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las Pymes en la toma de decisiones	219
Conclusiones	237
Referencias	251
Autores	269

DAENA

International Publishing



From the publishers of Daena Journal, indexed in EBSCOhost.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas ocupan un lugar central en la vida económica y social de México. Su presencia se extiende por casi todos los sectores productivos y por regiones muy distintas, desde los grandes corredores industriales hasta comunidades donde una empresa familiar puede convertirse en la principal fuente de empleo. Sin embargo, su importancia no siempre se corresponde con su capacidad para sostenerse, crecer o responder a los cambios del entorno. Esa tensión entre relevancia y fragilidad constituye el punto de partida de este libro, dedicado a examinar la gestión estratégica como una condición para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas.

La realidad de estas empresas está marcada por contrastes difíciles de ignorar. Muchas nacen de la intuición, el esfuerzo y la experiencia de sus fundadores, pero avanzan sin una estructura administrativa capaz de acompañar su crecimiento. La rapidez para decidir puede convivir con una fuerte dependencia del propietario; la flexibilidad operativa, con ausencia de controles; y la cercanía con el cliente, con escasa capacidad para interpretar tendencias más amplias. Lo que al inicio parece una ventaja puede convertirse en una debilidad. Emprender abre posibilidades, pero consolidar una organización exige transformar el impulso inicial en dirección, aprendizaje y coordinación.

Este desafío adquiere un significado especial en Nuevo León. La entidad posee una sólida tradición industrial, una estrecha relación con

mercados internacionales y un ecosistema que ofrece oportunidades de proveeduría, innovación y crecimiento. La relocalización de cadenas productivas amplía esas posibilidades, aunque eleva las exigencias de calidad, certificación, tecnología, cumplimiento y talento. Para muchas PYMES, el entorno regional funciona como una puerta abierta; el problema es que no todas cuentan con las capacidades para cruzarla. La oportunidad externa no corrige las debilidades internas e incluso puede hacerlas más visibles cuando la empresa debe responder con precisión y continuidad.

La obra sostiene que la gestión estratégica no debe confundirse con planes extensos ni con modelos pensados para grandes corporaciones. En una PYME, pensar estratégicamente significa comprender el entorno, definir prioridades, asignar recursos con criterio y revisar las decisiones antes de que la urgencia se vuelva costumbre. La estrategia puede ser sencilla, pero no improvisada; flexible, pero no errática. Su valor reside en conectar la visión del empresario con la realidad financiera, operativa, tecnológica y humana. Cuando esa conexión no existe, la empresa puede moverse mucho sin avanzar realmente, como quien cambia de dirección con cada dificultad y termina perdiendo de vista el destino.

El financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación y la cultura organizacional aparecen como capacidades interdependientes. Contar con crédito no garantiza crecimiento si los recursos se asignan sin prioridades; incorporar tecnología no transforma la empresa si los procesos continúan desordenados; contratar personal calificado

produce poco efecto cuando no existe una cultura de aprendizaje. La competitividad surge de la manera en que estos elementos se combinan y se convierten en decisiones coherentes. La organización necesita reconocer sus fortalezas, corregir debilidades y construir capacidades que permanezcan más allá de una persona o una coyuntura. La transformación digital cobra sentido cuando mejora la información, rediseña procesos y ayuda a anticipar riesgos, innovar y adaptarse.

La sostenibilidad y la resiliencia se presentan como resultados estratégicos, no como conceptos decorativos. Una empresa sostenible no es solamente aquella que permanece abierta, sino la que equilibra viabilidad económica, responsabilidad social y cuidado ambiental. De igual manera, una empresa resiliente no se limita a resistir una crisis; aprende de ella, reorganiza recursos y modifica su forma de operar. Permanecer inmóvil puede parecer firmeza, aunque muchas veces sea simple rigidez. Las PYMES necesitan recuperarse sin perder dirección, preservar lo valioso y abandonar prácticas que ya no responden al mercado ni a las expectativas de sus grupos de interés.

La ética y la responsabilidad social empresarial atraviesan esta mirada. Las decisiones sobre empleo, proveedores, clientes, comunidad y ambiente forman parte de la estrategia, aunque a veces se traten como asuntos secundarios. La confianza se construye mediante prácticas transparentes, relaciones laborales justas, cumplimiento y rendición de cuentas. En organizaciones pequeñas, donde la cercanía personal es mayor, una conducta irresponsable puede afectar de inmediato la reputación y la continuidad del negocio. Por ello, la responsabilidad

social no se entiende como una campaña ocasional, sino como una forma de gestión que vincula desempeño económico, legitimidad y compromiso con el entorno.

El libro también examina los dilemas que acompañan la toma de decisiones. Los propietarios y directivos suelen decidir con información incompleta, recursos limitados y presiones de corto plazo. Deben elegir entre conservar liquidez o invertir, mantener el control o delegar, proteger prácticas conocidas o apostar por la innovación. Ninguna de estas tensiones admite respuestas automáticas. La intuición conserva valor, pero necesita contraste con datos, análisis y aprendizaje. Una decisión rápida puede ser necesaria; una cadena de decisiones rápidas, sin evaluación posterior, puede convertirse en una forma silenciosa de desorden. La calidad estratégica depende tanto de decidir como de aprender de lo decidido.

La investigación se desarrolló mediante una revisión documental cualitativa, organizada en nueve dimensiones. El recorrido aborda la relevancia socioeconómica y las debilidades estructurales de las PYMES, la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica, las variables que condicionan el desempeño y las limitaciones de Nuevo León. También examina la ausencia de estrategias formales, el entorno cambiante, la transformación digital, la gestión adaptada, la ética, la responsabilidad social y los dilemas decisionales. En conjunto, los capítulos integran los desafíos, capacidades y decisiones que determinan el futuro de estas empresas.

La obra se dirige a investigadores, docentes, estudiantes, empresarios, consultores y responsables de políticas públicas interesados en comprender a las PYMES mexicanas más allá de las cifras generales. No ofrece recetas universales ni traslada modelos corporativos a realidades distintas. Propone una visión crítica y práctica: la estrategia debe construirse a la medida de cada empresa. Fortalecer a las PYMES significa convertir su flexibilidad en adaptación, su experiencia en conocimiento y su esfuerzo cotidiano en futuro empresarial.

Capítulo 1

La Problemática de la Gestión Estratégica de las Pymes Mexicanas

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024b), las micro, pequeñas y medianas empresas integran casi la totalidad de las unidades económicas mexicanas y sostienen una parte decisiva del empleo, la producción y la actividad comercial. Esa presencia convierte a las PYMES en una base cotidiana del desarrollo nacional; sin embargo, como advierte la Secretaría de Economía (2024b), su importancia cuantitativa convive con restricciones de financiamiento, digitalización, productividad y profesionalización directiva. La imagen es paradójica: el tejido empresarial es extenso, pero muchos de sus hilos siguen siendo frágiles, especialmente cuando la empresa debe crecer, innovar o enfrentar una crisis (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012; López Salazar, 2005).

De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios del INEGI (2024c), entre mayo de 2019 y mayo de 2023 surgieron alrededor de 1.7 millones de establecimientos, mientras que cerca de 1.4 millones cerraron. La cifra revela dinamismo emprendedor, aunque también una elevada movilidad empresarial que no puede interpretarse como simple renovación del mercado. Como señalan J. García-Martínez et al. (2023), crear una empresa y consolidarla son procesos distintos: el primero puede apoyarse en iniciativa y oportunidad; el segundo exige capacidades, dirección y aprendizaje. El problema

aparece cuando la energía del comienzo no logra transformarse en una arquitectura organizacional capaz de sostener el desempeño (Abosedo et al., 2016; Escrivão Filho et al., 2017).

Tal como explican E. Torres Garza et al. (2023), la contradicción resulta especialmente visible en Nuevo León, donde las PYMES operan dentro de un ecosistema industrial avanzado, cercano a Estados Unidos y crecientemente expuesto al nearshoring. Este contexto abre posibilidades de proveeduría, innovación e integración a cadenas de valor, pero también eleva los requisitos de calidad, tecnología, financiamiento y talento. Como puntualizan M. Puente Aguilar et al. (2024), las brechas de madurez digital limitan el aprovechamiento de esas oportunidades, sobre todo cuando la empresa carece de procesos, personal especializado o una cultura orientada al cambio. La oportunidad regional puede convertirse en una puerta abierta que muchas empresas aún no tienen capacidad de cruzar (Quiroga Nájera et al., 2024; Basurto Gutiérrez et al., 2017).

Desde la perspectiva de López Mejía, Gómez Sánchez, et al. (2020), el núcleo de la problemática no reside solamente en la escasez de recursos, sino en la manera en que estos se articulan mediante decisiones estratégicas. El financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación y la cultura organizacional pueden existir de forma fragmentada sin producir una ventaja sostenible. Como sostiene Barney (1991), los recursos adquieren valor competitivo cuando la organización logra combinarlos, protegerlos y orientarlos hacia un propósito. En muchas PYMES mexicanas ocurre lo contrario: la

presión diaria consume la atención directiva y deja la estrategia relegada, como si mirar el horizonte fuera un lujo frente a la urgencia de llegar a fin de mes (Jayasekara et al., 2020; Švárová & Vrchota, 2013).

Los indicadores reunidos en la Tabla 1 no describen problemas independientes. La elevada presencia empresarial convive con cierres frecuentes, restricciones financieras y brechas tecnológicas; al mismo tiempo, el caso de Nuevo León muestra que la abundancia de micronegocios no se traduce automáticamente en participación equivalente en empleo e ingresos. Como interpreta la Secretaría de Economía (2024b), la política de fortalecimiento debe superar el apoyo aislado y atender capacidades de gestión, acceso a mercados y digitalización. La lectura estratégica es clara: el tamaño explica parte de la vulnerabilidad, pero no la condena.

El riesgo aumenta cuando la limitación de recursos se combina con decisiones reactivas y baja formalización (INEGI, 2024a, 2024c; Zavaleta González & Rodríguez Medina, 2024).

La relevancia socioeconómica frente a la fragilidad estructural

Según Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012), las PYMES cumplen una función económica y territorial que trasciende la generación de ingresos, pues integran mercados locales, absorben mano de obra y abren oportunidades productivas en regiones donde las grandes empresas tienen menor presencia. Aun así, como observa Freyre Alcántara (2012), su contribución social no elimina las

debilidades derivadas de estructuras administrativas simples, recursos escasos y baja formalización.

Tabla 1. Indicadores que revelan la tensión entre relevancia económica y vulnerabilidad estratégica

Indicador	Evidencia reportada	Lectura estratégica
Peso de las MIPYMES	99.8 % de los establecimientos del país.	Su relevancia estructural convierte su fortalecimiento en un asunto de desarrollo nacional.
Movilidad empresarial	1.7 millones de aperturas y 1.4 millones de cierres entre mayo de 2019 y mayo de 2023.	El dinamismo emprendedor convive con alta fragilidad y dificultad para consolidarse.
Acceso a financiamiento	76.8 % de las PYMES y 92.4 % de las microempresas no acceden a financiamiento formal.	La restricción financiera limita inversión, innovación, profesionalización y capacidad de respuesta.
Brecha tecnológica	Las pequeñas empresas reportan 86.2 % de uso de computadora y 82.1 % de internet; las medianas, 92.8 % y 90.9 %.	El acceso tecnológico aumenta con el tamaño, pero no garantiza integración digital en las decisiones.
Estructura de Nuevo León	89.7 % de las unidades son micronegocios; emplean 22.3 % del personal y generan 11.5 % de los ingresos estatales.	La abundancia numérica no se traduce automáticamente en productividad ni participación económica equivalente.

Nota. Elaboración propia con base en INEGI (2024a, 2024b, 2024c, 2025) y Secretaría de Economía (2024b).

La tensión es evidente: una empresa puede ser indispensable para su comunidad y, al mismo tiempo, operar sin información financiera suficiente, sin planes de continuidad y con una fuerte dependencia del propietario. Esa fragilidad estructural condiciona su capacidad de

crecer sin perder control ni estabilidad (Rangone, 1999; Holátová et al., 2015b).

Como señala Abosedo et al. (2016), la centralización puede otorgar rapidez a la PYME, pero también concentra el conocimiento, el poder y el riesgo en una sola persona. Cuando el propietario decide ventas, compras, financiamiento, contratación e inversión, la organización responde con agilidad mientras el entorno permanece manejable; sin embargo, como explica Gallardo Medina (2021), esa misma estructura puede volverse un cuello de botella cuando aumentan la complejidad y el volumen de operaciones. La empresa parece flexible, aunque en realidad depende de una capacidad directiva limitada y difícil de sustituir. De esta forma, la simplicidad administrativa deja de ser fortaleza y se transforma en vulnerabilidad organizacional (González et al., 2018; Ochoa Jiménez et al., 2021).

De acuerdo con Beck y Demirgüç-Kunt (2006), el acceso restringido al crédito constituye una barrera que afecta la inversión, la expansión y la adopción tecnológica de las empresas de menor tamaño. El problema, como plantea la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2007), no se reduce a conseguir dinero, sino a contar con mecanismos financieros compatibles con los ciclos, riesgos y capacidades de las PYMES. Cuando el financiamiento formal es escaso, la empresa recurre a recursos propios, proveedores o préstamos informales, lo que reduce su margen para innovar y la vuelve más sensible ante cualquier caída en ventas. Así, la falta de capital no solo limita operaciones presentes; también estrecha las opciones

estratégicas futuras (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; Secretaría de Economía, 2024b).

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

Según Kraus et al. (2007), el emprendimiento y la planeación estratégica no son fuerzas opuestas, aunque en muchas PYMES se desarrollan como si pertenecieran a mundos distintos. El impulso emprendedor identifica oportunidades, moviliza recursos y acepta riesgos; la gestión estratégica, como explica Escrivão Filho et al. (2017), ordena ese impulso mediante objetivos, prioridades, seguimiento y aprendizaje. La brecha surge cuando la empresa conserva la lógica de su nacimiento aun después de haber crecido: las decisiones continúan siendo personales, la organización permanece informal y el futuro se interpreta como prolongación del presente. Emprender abre la puerta, pero no construye por sí solo los pasillos, los soportes ni las salidas de emergencia que exige la continuidad empresarial (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; Abosede et al., 2016).

Como plantea Gallardo Medina (2021), la escasa profesionalización gerencial limita la capacidad para convertir la experiencia del fundador en sistemas compartidos de dirección. El conocimiento permanece tácito, las responsabilidades se confunden y los controles aparecen solo después del problema. Conforme a Saavedra García y Camarena Adame (2016), la planeación estratégica fortalece la competitividad cuando vincula diagnóstico, objetivos y acciones; no obstante, en numerosas PYMES se confunde planear con formular intenciones

generales o proyectar ventas. Esa distancia entre deseo y método alimenta la improvisación. La ironía es discreta pero costosa: la empresa evita formalizarse para conservar flexibilidad y termina perdiendo flexibilidad porque cada decisión depende de una sola persona (Holátová et al., 2015b; Švárová & Vrchota, 2013).

Recursos, capacidades y variables estratégicas

Desde el enfoque de Barney (1991), la competitividad depende de recursos y capacidades que aporten valor, sean difíciles de imitar y puedan sostenerse dentro de la organización. En las PYMES, como indican Jayasekara et al. (2020), tales capacidades se expresan en el conocimiento del cliente, la experiencia técnica, la agilidad, las relaciones de confianza y la posibilidad de innovar con rapidez. Sin embargo, esas ventajas potenciales se debilitan cuando no existen procesos para aprender, documentar y transferir conocimiento. La capacidad no es un inventario inmóvil; se parece más a un músculo que pierde fuerza cuando no se ejercita. Por ello, el capital humano y el aprendizaje organizacional deben ser tratados como decisiones estratégicas, no como gastos aplazables (Schein, 2010; Ochoa Jiménez et al., 2021).

De acuerdo con Valdez-Juárez et al. (2023), la reconfiguración de capacidades tecnológicas y de innovación puede mejorar el desempeño de las PYMES mexicanas en economías emergentes. El hallazgo cobra sentido porque la tecnología, como señalan Méndez Ramírez et al. (2024), no produce resultados por su mera presencia: requiere

integrarse a modelos de negocio, procesos, relaciones con clientes y cadenas de suministro. Una computadora conectada a internet puede modernizar una tarea, pero no transforma la empresa si las decisiones siguen apoyándose en información fragmentada. La problemática digital es, en buena medida, organizacional. Las brechas de infraestructura importan, aunque pesan tanto como la falta de competencias, liderazgo y cultura para convertir datos en acción (M. Puente Aguilar et al., 2024; Villalobos Escobedo & Vega Zárate, 2022).

Como sostienen Lumpkin y Dess (1996), la orientación emprendedora favorece la innovación, la proactividad y la disposición a asumir riesgos, pero sus efectos dependen del contexto y de la capacidad organizacional para administrarlos. En una PYME con recursos limitados, como advierte O'Reilly y Tushman (2013), explorar nuevas oportunidades mientras se protege la operación existente produce tensiones difíciles de resolver. La empresa debe innovar sin comprometer liquidez, capacitar sin detener la producción y digitalizar sin perder cercanía con el cliente. Estas antítesis no admiten respuestas automáticas. Exigen prioridades explícitas, evaluación de riesgos y aprendizaje continuo, porque una apuesta innovadora sin disciplina puede ser tan frágil como una prudencia que inmoviliza (Schumpeter, 1934; Porter, 1985).

Limitaciones internas y externas en Nuevo León

Según E. Torres Garza et al. (2023), las PYMES de Nuevo León participan en un espacio productivo donde la proximidad con grandes

empresas y cadenas internacionales puede favorecer su crecimiento. Sin embargo, como documentan Basurto Gutiérrez et al. (2017), la integración regional exige niveles de calidad, cumplimiento y especialización que no todas las unidades económicas pueden alcanzar. Las limitaciones internas —planeación insuficiente, debilidad financiera, baja capacitación y rezago tecnológico— se combinan con presiones externas como inflación, burocracia, competencia y requisitos de proveeduría. Ninguno de estos factores actúa de manera aislada; forman un cerco móvil que cambia con el sector, el tamaño y la etapa de desarrollo de cada empresa (Quiroga Nájera et al., 2024; M. Puente Aguilar et al., 2024).

Tal como plantea Barney (1986), las diferencias entre empresas se explican en parte por la calidad y disponibilidad de sus recursos estratégicos. En Nuevo León, como sugieren Estrada et al. (2009), las capacidades directivas, la innovación, la tecnología y la orientación al mercado ayudan a distinguir a las PYMES que se consolidan de aquellas que permanecen en la periferia de las oportunidades regionales. El nearshoring no corrige por sí mismo las debilidades internas; incluso puede hacerlas más visibles. Una demanda creciente de proveedores beneficia a quien puede responder con calidad, tiempos y trazabilidad, mientras deja atrás a la empresa que aún administra pedidos, costos y decisiones mediante prácticas improvisadas (Conner & Prahalad, 1996).

La ausencia de estrategias formales

Según Moreno et al. (2015), la planeación estratégica permite relacionar misión, visión, objetivos y conocimiento organizacional con las condiciones reales del entorno. La falta de estrategia formal, como explican Karel et al. (2013), no significa únicamente que no exista un documento; implica que la organización carece de criterios compartidos para asignar recursos, evaluar alternativas y aprender de sus resultados. En muchas PYMES, los planes se encuentran en la mente del propietario y cambian con cada urgencia. Esa informalidad puede parecer económica, pero genera costos ocultos: duplicidad, decisiones contradictorias, inversiones sin seguimiento y dependencia excesiva de la memoria. La estrategia formal no tiene que ser pesada; debe ser clara, proporcional y útil para decidir (Arteaga & Mora, 2014; Castaño, 2011).

Como señala Méndez Ramírez et al. (2024), la orientación estratégica de las PYMES se encuentra cada vez más vinculada con la transformación digital y la capacidad para responder a cambios acelerados. Sin una ruta formal, como plantea Díaz Mejía et al. (2026), la innovación y la madurez de procesos avanzan de manera dispersa y no siempre fortalecen la competitividad. El problema no es burocracia frente a libertad, sino coordinación frente a fragmentación. Una PYME puede conservar su agilidad y, al mismo tiempo, definir indicadores, responsables y horizontes de decisión. Cuando esto no ocurre, la empresa actúa como un navegante que cambia de rumbo con

cada ola: se mueve mucho, pero no necesariamente se acerca a su destino (Chiavenato, 2009; Esteban & Gómez, 2016).

Entorno cambiante, transformación digital y resiliencia

De acuerdo con Situm (2021), los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos obligan a revisar la manera en que las organizaciones interpretan riesgos y toman decisiones. En las PYMES mexicanas, como explican Woltés y Fernández-Mesa (2023), la experiencia pospandemia mostró que los cambios no siempre son lineales ni previsibles; pueden alterar de forma simultánea la demanda, la operación, el financiamiento y la relación con el cliente. Frente a este escenario, los planes rígidos envejecen con rapidez. La respuesta estratégica requiere dirección y flexibilidad: una visión suficientemente estable para orientar, pero también mecanismos que permitan ajustar recursos y prioridades antes de que la crisis convierta la demora en pérdida irreversible (Millar et al., 2016; Zinchenko et al., 2022).

Como demuestra Cuevas-Vargas et al. (2024), la digitalización puede fortalecer la innovación y los beneficios de sostenibilidad en las MIPYMES cuando se integra de manera coherente con sus procesos. A la vez, Valdez-Juárez et al. (2024) encuentran que la transformación digital y la innovación contribuyen al desempeño financiero de las PYMES mexicanas. Estas relaciones no autorizan una lectura ingenua: comprar tecnología no equivale a desarrollar capacidad digital. Como advierten Rodríguez-González et al. (2023), la cultura organizacional y la capacidad de absorción son antecedentes de la resiliencia y el

desempeño sostenible. La transformación ocurre cuando la empresa aprende a usar la información, rediseña rutinas y acepta que algunos hábitos exitosos del pasado pueden convertirse en lastres (Encinas-Grijalva et al., 2024; Méndez Ramírez et al., 2024).

Desde el análisis de Demuner Flores (2024), las capacidades dinámicas permiten detectar oportunidades, asimilar conocimiento y reconfigurar recursos frente a contingencias. En las PYMES, como observa Villena Presentación y García Janampa (2025), la capacidad de transformación resulta especialmente valiosa para sostener el desempeño operativo durante una crisis. La resiliencia no consiste en resistir inmóvil, como si la firmeza fuera sinónimo de rigidez; implica recuperarse, aprender y modificar la forma de operar. Por eso, la sostenibilidad y la resiliencia comparten una raíz estratégica: ambas dependen de decisiones que equilibran continuidad y cambio, eficiencia inmediata y viabilidad futura, intereses económicos y responsabilidades sociales (Teece, 2007; Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

Gestión estratégica adaptada al entorno actual

Según Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2009), la preparación directiva, la orientación al mercado, la planeación formal, la estructura organizativa y los sistemas de información explican parte del éxito competitivo de las PYMES. Estos factores adquieren mayor relevancia en escenarios VUCA y BANI, donde, como plantea Hryshin (2025), la adaptabilidad debe formar parte de la gestión y no aparecer solo como reacción improvisada ante la crisis. Una estrategia adaptada combina

objetivos de largo plazo con revisión frecuente, información financiera con conocimiento del cliente y liderazgo con participación del equipo. La adaptación no significa cambiar de dirección todos los días; supone distinguir entre aquello que debe preservarse y aquello que ya no sirve (Abukalusa & Oosthuizen, 2025; Pérez de la Lastra & Ruiz-Martínez, 2025).

Como señalan Bogomaz y Dmitriev (2024), el análisis estratégico adaptativo ayuda a revisar supuestos y ajustar decisiones en mercados volátiles. Para las PYMES mexicanas, como sostiene la Secretaría de Economía (2024a), esta capacidad debe construirse con recursos realistas: digitalización gradual, capacitación focalizada, sistemas contables útiles, alianzas y mecanismos básicos de anticipación. No se trata de copiar modelos corporativos diseñados para organizaciones con departamentos especializados. La gestión pertinente se parece más a un traje hecho a la medida que a un uniforme impuesto. Debe respetar el tamaño y la cultura de la empresa, pero también desafiar las prácticas que perpetúan dependencia, opacidad o improvisación (Moreno et al., 2015; Zavaleta González & Rodríguez Medina, 2024).

Ética, responsabilidad social y sostenibilidad

De acuerdo con Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023), la responsabilidad social en las PYMES posee características propias y no puede evaluarse con los mismos criterios operativos de una gran corporación. Aun así, como argumenta López Salazar (2013), su menor escala no las exime de responsabilidades hacia trabajadores, clientes,

proveedores, comunidad y ambiente. La problemática aparece cuando la ética se interpreta como asunto reputacional y no como criterio de gestión. Una empresa puede publicar valores mientras tolera decisiones opacas, relaciones laborales precarias o prácticas ambientales descuidadas. La RSE adquiere sentido estratégico cuando se incorpora a las decisiones cotidianas, a la gobernanza y a la forma de crear valor (Azüero-Rodríguez et al., 2020; Campos-Campos & Bermúdez-Carrillo, 2020).

Como plantea Ramírez Barrientos (2026), la gobernanza en las PYMES puede fortalecerse mediante separación de funciones, asesoría independiente, controles internos y rendición de cuentas. Estas prácticas, como muestran Acevedo Sánchez et al. (2019), ayudan a convertir la responsabilidad social en un modelo operativo y no en una colección de acciones aisladas. La sostenibilidad ambiental también puede comenzar con decisiones proporcionales a la escala de la empresa: uso eficiente de energía, reducción de residuos, reutilización y medición de impactos. Según Maldonado Vidaurri (2016), las restricciones de inversión no eliminan la posibilidad de actuar; obligan a identificar espacios concretos donde una mejora responsable genere valor económico y social (Ammenberg et al., 2000; Global Reporting Initiative, s. f.).

Tensiones y dilemas en la toma de decisiones

Según Simon (1979), las decisiones empresariales se toman con información incompleta y capacidades cognitivas limitadas, condición

que se intensifica en las PYMES por la escasez de sistemas formales y personal especializado. A ello se suma que, como explican Kahneman y Tversky (1979), la percepción de pérdidas y ganancias altera la valoración del riesgo. El propietario puede posponer una inversión tecnológica para proteger liquidez, aunque esa cautela reduzca la competitividad futura; también puede asumir un proyecto atractivo sin evaluar su capacidad operativa. La intuición no es el enemigo, pero necesita contraste. Cuando se vuelve incuestionable, la experiencia deja de ser brújula y puede convertirse en ancla (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Brinckmann et al., 2010).

Como sostienen Didonet et al. (2020), la orientación al mercado exige comprender necesidades, relaciones y tendencias más allá de la presión por vender en el corto plazo. En una PYME, como observa Sambamurthy et al. (2003), la agilidad puede mejorar la respuesta, pero requiere información y capacidad para coordinar acciones. De ahí surgen dilemas persistentes: liquidez o inversión, tradición o innovación, control central o participación, velocidad o análisis, rentabilidad inmediata o sostenibilidad. No existe una fórmula universal para resolverlos. La calidad de la decisión depende de hacer visibles sus supuestos, costos y efectos acumulativos, integrando datos, experiencia, ética y visión de largo plazo (Bianchini & Michalkova, 2019; Teece, 2007).

Formulación integradora de la problemática

A partir de los aportes revisados, la problemática de la gestión estratégica de las PYMES mexicanas puede entenderse como una desarticulación entre su relevancia socioeconómica, los desafíos estructurales y del entorno, las capacidades disponibles y la calidad de sus decisiones. Como sintetizan J. García-Martínez et al. (2023), el crecimiento no garantiza consolidación cuando la empresa carece de dirección, aprendizaje y mecanismos para reconfigurar recursos. El problema es sistémico: financiamiento, capital humano, digitalización, innovación, ética y resiliencia se afectan mutuamente. Atender un componente mientras se ignoran los demás produce mejoras parciales, semejantes a reparar una pared mientras los cimientos siguen cediendo (Abosedo et al., 2016; Valdez-Juárez et al., 2023).

Desde la visión de Escrivão Filho et al. (2017), la gestión estratégica en pequeñas empresas debe conservar cercanía con la realidad operativa sin renunciar al análisis y a la formalización. Esta idea articula los nueve capítulos del libro: cada uno examina una expresión distinta de un mismo problema, desde las debilidades estructurales hasta los dilemas decisionales. Como se deriva de los estudios de Kannan y Gambetta (2025), la competitividad sostenible requiere conectar tecnología, capacidades y responsabilidad dentro de una lógica coherente. El desafío central consiste, entonces, en transformar la flexibilidad de las PYMES en adaptabilidad consciente, su conocimiento tácito en capacidad organizacional y su impulso emprendedor en decisiones que

sostengan competitividad, sostenibilidad y resiliencia (Jayasekara et al., 2020; Situm, 2021).

Tabla 2. Articulación de la problemática con los nueve capítulos del libro

Capítulo	Eje problemático	Resultado estratégico comprometido
1	Relevancia socioeconómica y debilidades estructurales en México y Nuevo León.	Crecimiento, formalización y competitividad.
2	Brecha entre impulso emprendedor y gestión estratégica.	Desempeño, continuidad y consolidación.
3	Financiamiento, capital humano, tecnología, innovación y cultura.	Crecimiento y sostenibilidad organizacional.
4	Limitaciones internas y externas en Nuevo León.	Supervivencia, proveeduría y aprovechamiento del nearshoring.
5	Ausencia de estrategias formales.	Innovación, transformación digital y permanencia.
6	Entorno cambiante, transformación digital y sostenibilidad.	Competitividad y resiliencia.
7	Necesidad de una gestión estratégica adaptada.	Anticipación, flexibilidad y respuesta ante entornos VUCA y BANI.
8	Ética y responsabilidad social empresarial.	Legitimidad, confianza y sostenibilidad.
9	Tensiones y dilemas en la toma de decisiones.	Calidad decisional, agilidad y visión de largo plazo.

Nota. Elaboración propia a partir de la estructura temática de los nueve capítulos que integran el libro.

La Tabla 2 muestra que los nueve capítulos no constituyen estudios desconectados, sino perspectivas complementarias de una misma problemática. Los primeros capítulos delimitan el peso económico, las

debilidades estructurales y la brecha gerencial; los capítulos intermedios examinan recursos, formalización, digitalización y adaptación; los últimos incorporan ética, sostenibilidad y decisiones. Como sugieren Escrivão Filho et al. (2017), comprender la estrategia en empresas pequeñas exige observar simultáneamente estructura, comportamiento y entorno. Esta articulación evita reducir el problema a una sola causa y permite formular preguntas específicas que, aun conservando su identidad temática, convergen en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas (J. García-Martínez et al., 2023; Teece, 2007).

Pregunta general de investigación

¿Cómo inciden los desafíos estructurales y del entorno, las capacidades organizacionales y las decisiones estratégicas en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas?

Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cómo se relaciona la relevancia socioeconómica de las PYMES en México y Nuevo León con las debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad?
2. ¿Qué factores organizacionales y gerenciales provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica, y cómo afecta dicha brecha el desempeño, la consolidación y la continuidad de las PYMES?

3. ¿De qué manera el financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación y la cultura organizacional determinan el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES?
4. ¿Cómo interactúan las limitaciones internas y externas que enfrentan las PYMES en Nuevo León, y de qué forma inciden en su supervivencia, competitividad y aprovechamiento de las oportunidades derivadas del nearshoring?
5. ¿Qué implicaciones tiene la ausencia de estrategias formales para la competitividad, la innovación, la transformación digital, la sostenibilidad y la permanencia de las PYMES?
6. ¿Cómo impactan el entorno cambiante, la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad en la competitividad y la resiliencia de las PYMES mexicanas?
7. ¿Qué elementos debe integrar una gestión estratégica adaptada al entorno actual para fortalecer la planeación flexible, el liderazgo adaptativo, la digitalización y la resiliencia de las PYMES ante escenarios VUCA y BANI?
8. ¿Cómo pueden la ética, la responsabilidad social empresarial, la gobernanza y la gestión ambiental fortalecer la confianza de los grupos de interés, la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES?
9. ¿Qué tensiones y dilemas surgen en la toma de decisiones de las PYMES entre intuición y datos, corto y largo plazo, liquidez e

inversión, control y agilidad, y cómo condicionan su desempeño estratégico?

Objetivo general de la investigación

Analizar cómo los desafíos estructurales y del entorno, las capacidades organizacionales y las decisiones estratégicas inciden en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas.

Objetivos específicos de la investigación

1. Analizar la relación entre la relevancia socioeconómica de las PYMES en México y Nuevo León y las debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad.
2. Identificar los factores organizacionales y gerenciales que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica, así como examinar sus efectos en el desempeño, la consolidación y la continuidad de las PYMES.
3. Analizar la influencia del financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación y la cultura organizacional en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES.
4. Examinar la interacción entre las limitaciones internas y externas que enfrentan las PYMES en Nuevo León y valorar su incidencia en la supervivencia, la competitividad y el aprovechamiento de las oportunidades derivadas del nearshoring.

5. Evaluar las implicaciones de la ausencia de estrategias formales para la competitividad, la innovación, la transformación digital, la sostenibilidad y la permanencia de las PYMES.
6. Analizar el impacto del entorno cambiante, la transformación digital y las exigencias de sostenibilidad en la competitividad y la resiliencia de las PYMES mexicanas.
7. Determinar los elementos que debe integrar una gestión estratégica adaptada al entorno actual para fortalecer la planeación flexible, el liderazgo adaptativo, la digitalización y la resiliencia de las PYMES ante escenarios VUCA y BANI.
8. Examinar cómo la ética, la responsabilidad social empresarial, la gobernanza y la gestión ambiental pueden fortalecer la confianza de los grupos de interés, la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES.
9. Analizar las tensiones y los dilemas que surgen en la toma de decisiones de las PYMES entre intuición y datos, corto y largo plazo, liquidez e inversión, control y agilidad, así como su incidencia en el desempeño estratégico.

Capítulo 2

Metodología de la Investigación

Fundamentación metodológica del estudio

Según Kannan y Gambetta (2025), el estudio de las PYMES requiere un marco metodológico capaz de relacionar sus condiciones internas con las presiones del entorno. Bajo esa premisa, esta investigación se construyó como una revisión documental de carácter cualitativo, orientada a interpretar la gestión estratégica de las PYMES mexicanas desde nueve dimensiones complementarias. Como señalan J. García-Martínez et al. (2023), una lectura integradora permite reconocer patrones que los estudios aislados apenas insinúan. El propósito no fue reunir autores como quien llena un estante, sino ordenar evidencias para comprender cómo desafíos, capacidades y decisiones inciden en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia empresarial (Jayasekara et al., 2020).

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Desde la perspectiva de Jayasekara et al. (2020), los problemas de supervivencia, desempeño y gestión de PYMES involucran prácticas directivas y relaciones contextuales que no se explican mediante mediciones aisladas.

Tabla 3. Caracterización general del diseño metodológico

Componente	Decisión metodológica	Función en el estudio
Enfoque	Cualitativo	Comprender relaciones estratégicas, organizacionales y contextuales.
Tipo	Documental	Analizar las fuentes directamente consultadas en los nueve capítulos.
Alcance	Descriptivo, analítico e interpretativo	Identificar factores, contrastar hallazgos y construir una lectura integradora.
Diseño	No experimental y transeccional	Examinar evidencia existente sin manipulación de variables ni trabajo de campo propio.
Método	Análisis documental temático	Clasificar, comparar e interpretar contenidos por categorías.
Contexto	México, con énfasis en Nuevo León	Relacionar tendencias generales con una realidad regional industrial y fronteriza.
Unidad de análisis	Documentos y hallazgos	Trabajar con argumentos, datos, resultados y conclusiones pertinentes.

Nota. Elaboración propia a partir de los procedimientos metodológicos descritos en los capítulos que integran el libro.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, analítico e interpretativo, y un diseño documental, no experimental y transeccional. Como sostiene Escrivão Filho et al. (2017), la estrategia en pequeñas empresas debe leerse atendiendo a su tamaño, cultura, centralización y recursos. La investigación interpretó evidencia ya publicada, sin manipular variables ni intervenir en empresas, y mantuvo la diferencia entre asociaciones documentales y causalidad comprobada (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; M. Puente Aguilar et al., 2024).

Unidad de análisis y conformación del corpus documental

De acuerdo con Kannan y Gambetta (2025), una revisión necesita precisar qué se observa y bajo qué criterios. La unidad de análisis estuvo constituida por los documentos incorporados en los nueve capítulos y, dentro de ellos, por los fragmentos relevantes para responder las preguntas de investigación. Como lo contextualiza J. García-Martínez et al. (2023), se consideraron argumentos conceptuales, datos institucionales, resultados empíricos, modelos y conclusiones vinculados con gestión estratégica de PYMES. El análisis no tomó a cada obra como un bloque indivisible: examinó sus aportes según dimensión, contexto y tipo de evidencia, evitando trasladar conclusiones fuera del alcance con el que fueron formuladas (M. Puente Aguilar et al., 2024).

Criterios de selección y tratamiento de las fuentes

Según J. García-Martínez et al. (2023), la pertinencia de una fuente depende de su capacidad para aclarar el problema, no de su mera presencia bibliográfica. Se incluyeron documentos vinculados directamente con al menos una de las nueve dimensiones, con información suficiente para reconocer su objeto, contexto y hallazgos. Como señala Jayasekara et al. (2020), también se valoraron los estudios que permitían explicar supervivencia, crecimiento, competitividad o fracaso empresarial. Se excluyeron contenidos tangenciales, repeticiones sin aporte nuevo y afirmaciones que no podían relacionarse con las preguntas del libro. La selección buscó equilibrio

entre amplitud temática y coherencia analítica, evitando que la abundancia documental se confundiera con rigor (Reyes-Ávila & Preiss, 2015).

Dimensiones de la investigación

La organización en dimensiones permitió dividir una problemática amplia sin fragmentarla. Como señalan Escrivão Filho et al. (2017), la gestión estratégica de una pequeña empresa se configura en la interacción entre estructura, comportamiento directivo y entorno. Cada dimensión se vinculó con una pregunta específica, un objetivo y un capítulo del libro; así, el diseño conservó trazabilidad entre el planteamiento y el análisis. Según la lógica desarrollada por Kannan y Gambetta (2025), las dimensiones funcionan como ventanas distintas sobre un mismo fenómeno: ninguna explica por sí sola la competitividad, la sostenibilidad o la resiliencia, pero juntas permiten observar el sistema con mayor profundidad (J. García-Martínez et al., 2023).

Dimensión 1. Gestión estratégica de las PYMES: entre su relevancia socioeconómica y sus debilidades estructurales en México y Nuevo León

Según Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012), las PYMES sostienen empleo y desarrollo regional, aunque esa relevancia convive con estructuras frágiles. La dimensión examinó contribución económica, centralización, financiamiento, tecnología y capacidades gerenciales. Como indican E. Torres Garza et al. (2023), Nuevo León

muestra con claridad la tensión entre peso empresarial y exigencias competitivas. El análisis evitó asumir que presencia numérica equivale a consolidación organizacional (INEGI, 2024b; Secretaría de Economía, 2024b).

Dimensión 2. Gestión estratégica de las PYMES: factores que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica

De acuerdo con Kraus et al. (2007), el emprendimiento y la planeación pueden complementarse, pero muchas empresas no convierten el impulso fundador en dirección estable. La dimensión analizó centralización, profesionalización, planeación y control. Como plantea Gallardo Medina (2021), el conocimiento técnico no siempre se acompaña de formación gerencial. La flexibilidad inicial puede transformarse en dependencia del propietario cuando no se distribuyen responsabilidades ni se documentan decisiones (Abosedo et al., 2016).

Dimensión 3. Gestión estratégica de las PYMES: variables estratégicas que determinan el desempeño, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES

Desde la perspectiva de Barney (1991), los recursos producen valor cuando se organizan como capacidades. La dimensión estudió financiamiento, capital humano, tecnología, innovación y cultura. Como señalan Valdez-Juárez et al. (2023), las capacidades tecnológicas pueden fortalecer el desempeño, aunque su efecto depende de la articulación interna. El análisis comparó cada variable y sus

interdependencias, porque disponer de recursos aislados no garantiza crecimiento ni sostenibilidad empresarial (Jayasekara et al., 2020).

Dimensión 4. Las limitaciones internas y externas de las Pymes en Nuevo León

Tal como explican A. R. Torres Garza et al. (2023), las PYMES de Nuevo León operan en un ecosistema que ofrece mercados, pero eleva las exigencias. La dimensión distinguió limitaciones internas —planeación, talento, tecnología y calidad— y externas —inflación, regulación, competencia y crédito—. Como puntualizan Quiroga Nájera et al. (2024), el nearshoring crea oportunidades condicionadas por capacidades de proveeduría. El análisis observó la interacción entre empresa y entorno (M. Puente Aguilar et al., 2024).

Dimensión 5. La falta de estrategias formales en las PYMES: implicaciones para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial

Según Saavedra García y Camarena Adame (2016), la planeación aporta dirección cuando relaciona diagnóstico, objetivos, acciones e indicadores. La dimensión examinó misión, visión, análisis del entorno, asignación de recursos y seguimiento. Como señala Méndez Ramírez et al. (2024), la transformación digital necesita una orientación que evite inversiones dispersas. La formalización se interpretó como claridad compartida, no como burocracia, y se valoraron sus efectos sobre competitividad, innovación y permanencia (Moreno et al., 2015).

Dimensión 6. Entorno cambiante, transformación digital y sostenibilidad en las Pymes mexicanas: desafíos estratégicos para la competitividad y la resiliencia

De acuerdo con Valdez-Juárez et al. (2024), la transformación digital puede mejorar el desempeño cuando se integra a procesos reales de gestión. La dimensión analizó incertidumbre, madurez digital, innovación, sostenibilidad y resiliencia. Como demuestra Cuevas-Vargas et al. (2024), digitalización e innovación pueden relacionarse con beneficios sostenibles. El análisis diferenció adopción tecnológica de transformación organizacional y entendió la resiliencia como recuperación, aprendizaje y reconfiguración de recursos (Rodríguez-González et al., 2023; Teece, 2007).

Dimensión 7. La necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual

Según Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2009), preparación directiva, orientación al mercado, planeación e información explican parte del éxito competitivo. La dimensión estudió planeación flexible, liderazgo adaptativo, sistemas contables y respuesta ante entornos VUCA y BANI. Como plantean Millar et al. (2016), la incertidumbre obliga a revisar modelos rígidos sin abandonar el largo plazo. Se buscaron prácticas proporcionales al tamaño de las PYMES, pues adaptarse significa ajustar recursos sin perder dirección (Situm, 2021).

Dimensión 8. La ética y responsabilidad social empresarial (RSE) en las Pymes

De acuerdo con Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023), la responsabilidad social en las PYMES debe interpretarse según su escala y cercanía con los grupos de interés. La dimensión abordó ética, gobernanza, cumplimiento, gestión ambiental y responsabilidad interna y externa. Como plantea Ramírez Barrientos (2026), los controles y la separación de funciones fortalecen transparencia. La RSE fue analizada como forma de gestión que articula desempeño económico, confianza social y cuidado ambiental (Maldonado Vidaurri, 2016).

Dimensión 9. Las tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las Pymes en la toma de decisiones

Según Simon (1979), los directivos deciden con información incompleta y capacidades limitadas, condición frecuente en PYMES con pocos sistemas formales. La dimensión examinó tensiones entre intuición y datos, corto y largo plazo, liquidez e inversión, control y agilidad. Como explican Kahneman y Tversky (1979), la percepción de pérdidas altera el riesgo. El análisis identificó criterios que elevan la calidad decisional: información confiable, contraste, evaluación de consecuencias y aprendizaje posterior (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Sistema de categorías analíticas

Tabla 4. Articulación metodológica de las nueve dimensiones

Dim.	Foco analítico	Categorías centrales	Cap.
1	Relevancia y fragilidad estructural	Empleo, desarrollo regional, estructura, financiamiento, capacidades	3
2	Brecha emprendimiento-estrategia	Centralización, profesionalización, planeación, control	4
3	Determinantes del desempeño	Financiamiento, capital humano, tecnología, innovación, cultura	5
4	Limitaciones en Nuevo León	Recursos, regulación, competencia, crédito, nearshoring	6
5	Ausencia de estrategias formales	Misión, visión, diagnóstico, objetivos, indicadores	7
6	Cambio, digitalización y sostenibilidad	Madurez digital, innovación, capacidades dinámicas, resiliencia	8
7	Gestión estratégica adaptada	Planeación flexible, liderazgo, información, adaptación	9
8	Ética y RSE	Gobernanza, cumplimiento, grupos de interés, ambiente	10
9	Tensiones decisionales	Intuición-datos, riesgo, liquidez-inversión, agilidad-control	11

Nota. Elaboración propia a partir de las preguntas y objetivos específicos del libro.

Como sostiene Kannan y Gambetta (2025), las categorías permiten comparar evidencias heterogéneas sin borrar sus diferencias. El sistema analítico se organizó alrededor de cuatro núcleos: desafíos estructurales y del entorno, capacidades organizacionales, decisiones estratégicas y resultados. Como plantea Barney (1991), los recursos adquieren sentido al articularse con capacidades; a su vez, Teece (2007) explica que dichas capacidades deben reconfigurarse frente al cambio.

El modelo no estableció una cadena causal rígida. Más bien, sirvió como mapa de lectura para identificar cómo financiamiento, cultura, tecnología, liderazgo, ética y riesgo se combinan de manera distinta según empresa, sector y contexto (Valdez-Juárez et al., 2023).

Los resultados estratégicos se concentraron en competitividad, sostenibilidad y resiliencia. De acuerdo con Rodríguez-González et al. (2023), la resiliencia se relaciona con cultura digital y capacidad de absorción; la sostenibilidad integra continuidad económica, responsabilidad social y desempeño ambiental; y la competitividad expresa la posibilidad de sostener una posición valiosa en el mercado. Como se deriva de J. García-Martínez et al. (2023), estos resultados se relacionan sin ser equivalentes: una empresa puede competir en el corto plazo y continuar siendo vulnerable. Esta distinción guio la comparación transversal.

Coherencia entre preguntas, objetivos y dimensiones

De acuerdo con Saavedra García y Camarena Adame (2016), la consistencia metodológica depende de que el problema, las preguntas, los objetivos y el análisis conserven una relación reconocible. En este estudio, cada pregunta específica se vinculó con un objetivo, una dimensión y un capítulo de resultados, mientras la pregunta general orientó la integración final. Como plantea J. García-Martínez et al. (2023), esa trazabilidad evita que la revisión derive hacia temas atractivos, pero ajenos al propósito central. La correspondencia se verificó mediante una matriz interna que relacionó pregunta, objetivo,

categorías, fuentes y hallazgos. De este modo, las nueve dimensiones mantuvieron autonomía temática sin perder su vínculo con la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas. La coherencia funcionó como criterio de inclusión y también como pauta para ordenar la discusión, de modo que cada capítulo respondiera a lo que realmente se propuso investigar (Kannan & Gambetta, 2025).

Técnicas e instrumentos de recopilación y organización documental

Según Jayasekara et al. (2020), la revisión documental sistematizada exige procedimientos explícitos para localizar, leer, clasificar y comparar información. La técnica principal fue el análisis documental temático. El instrumento central consistió en una matriz organizada por autor, año, contexto, dimensión, categoría, hallazgo, evidencia y limitación. Como señala Reyes-Ávila y Preiss (2015), una matriz de este tipo ayuda a separar lo que la fuente afirma de la interpretación posterior del investigador. También se utilizaron cuadros de síntesis para condensar relaciones entre factores y resultados, conservando la referencia de origen y evitando que los datos perdieran su contexto (M. Puente Aguilar et al., 2024).

La lectura registró convergencias, divergencias y vacíos. Como subraya Kannan y Gambetta (2025), una revisión sólida no debe forzar consenso. Cuando varias fuentes coincidieron, se identificó un patrón; cuando mostraron diferencias, se revisaron sector, tamaño, territorio y

método. Los datos institucionales contextualizaron la estructura empresarial, mientras los artículos científicos consultados aportaron explicaciones sobre capacidades y decisiones. Esta separación evitó mezclar cifras descriptivas con relaciones analíticas de naturaleza distinta (INEGI, 2024b; Secretaría de Economía, 2024b).

Procedimiento de análisis e interpretación

De acuerdo con J. García-Martínez et al. (2023), el análisis documental debe distinguir recopilación, clasificación e interpretación. El procedimiento comenzó con la identificación de fuentes pertinentes; continuó con lectura analítica y extracción de hallazgos; después se codificaron los contenidos según las nueve dimensiones y las categorías centrales. Como indica Escrivão Filho et al. (2017), la estrategia en PYMES presenta expresiones diversas, por lo que la codificación se mantuvo flexible ante categorías emergentes. Esta primera fase permitió ordenar la evidencia sin anticipar conclusiones y dejó visible el recorrido entre fuente, categoría y argumento, fortaleciendo la transparencia del análisis (Reyes-Ávila & Preiss, 2015).

En una segunda fase se realizó el análisis intradimensional. Cada conjunto de documentos fue examinado a la luz de su pregunta y objetivo específico, identificando factores, manifestaciones, consecuencias y posibles respuestas estratégicas. Como explican A. R. Torres Garza et al. (2023), la comprensión del contexto regional exige observar simultáneamente oportunidades y restricciones. Después se aplicó una comparación transversal entre dimensiones, buscando

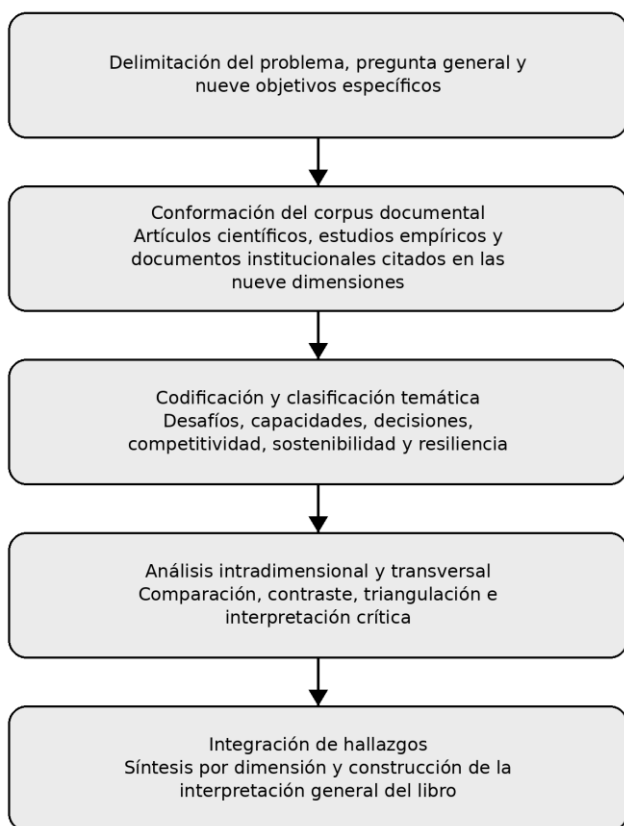
conexiones como financiamiento-digitalización, cultura-innovación, gobernanza-confianza y liderazgo-calidad decisional. El procedimiento evitó tratar los capítulos como compartimentos cerrados; las relaciones se incorporaron cuando contaban con apoyo documental suficiente (Kannan & Gambetta, 2025).

La interpretación final diferenció evidencia directa, síntesis documental e inferencia analítica. Según M. Puente Aguilar et al. (2024), esta distinción es necesaria cuando se combinan estudios con diseños diversos. Los hallazgos cuantitativos se presentaron como resultados de sus investigaciones originales; las conclusiones del libro surgieron del contraste y la articulación de esos aportes. Como sugiere Teece (2007), la lectura estratégica se orientó a comprender cómo las empresas perciben cambios, aprovechan oportunidades y reconfiguran recursos. De esta manera, el análisis avanzó desde documentos particulares hacia una explicación general, sin hacer que las fuentes dijeran más de lo que realmente demostraban.

Triangulación, rigor, validez y confiabilidad

Según J. García-Martínez et al. (2023), la triangulación fortalece una interpretación cuando reúne perspectivas que iluminan distintos ángulos del problema.

Figura 1. Flujo de análisis e interpretación de la investigación



Nota. Elaboración propia.

Se aplicó triangulación de fuentes, contextos y categorías. Los estudios teóricos se contrastaron con evidencia empírica y documentos institucionales; los hallazgos internacionales se compararon con investigaciones mexicanas y de Nuevo León. Como señala E. Torres Garza et al. (2023), esta relación entre escalas permite reconocer coincidencias sin borrar particularidades regionales. La triangulación

no se utilizó para fabricar unanimidad, sino para valorar la consistencia de los patrones y reconocer los puntos donde la evidencia permanece abierta o contradictoria (Kannan & Gambetta, 2025).

El rigor académico se sostuvo en criterios de pertinencia, trazabilidad, consistencia y prudencia interpretativa. De acuerdo con Reyes-Ávila y Preiss (2015), cada afirmación relevante debe conservar un vínculo identificable con las fuentes consultadas. La confiabilidad se apoyó en un procedimiento estable de lectura, extracción, codificación y comparación, mientras la validez contextual se fortaleció mediante el contraste entre literatura general y evidencia mexicana. Como indica M. Puente Aguilar et al. (2024), la heterogeneidad de las PYMES impide prometer generalizaciones universales; sin embargo, un proceso transparente permite construir conclusiones transferibles como referentes analíticos, siempre que se respeten sus límites (Jayasekara et al., 2020).

La confirmabilidad se cuidó mediante paráfrasis fieles, citas APA y diferenciación entre resultados de las fuentes e interpretaciones del libro. Como plantea Kannan y Gambetta (2025), una síntesis rigurosa debe permitir que el lector reconozca el camino seguido para llegar a cada explicación. Se revisó la coherencia entre pregunta general, objetivos, dimensiones, categorías y capítulos, evitando que alguna sección derivara hacia asuntos ajenos al planteamiento. Esta consistencia interna funciona como una arquitectura silenciosa: rara vez se percibe cuando está bien construida, pero su ausencia vuelve

inestable todo el argumento (J. García-Martínez et al., 2023; Escrivão Filho et al., 2017).

Consideraciones éticas y académicas

De acuerdo con Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023), la ética atraviesa la gestión y también la producción académica. La investigación respetó la autoría de las fuentes, evitó citas textuales extensas y privilegió la paráfrasis analítica. Como plantea Ramírez Barrientos (2026), transparencia y rendición de cuentas son principios aplicables al proceso investigativo. También se evitó seleccionar evidencias únicamente por coincidir con la interpretación deseada, preservando matices, diferencias y limitaciones presentes en la literatura revisada (Reyes-Ávila & Preiss, 2015).

Limitaciones, alcances y delimitaciones del estudio

Según Jayasekara et al. (2020), toda investigación documental depende de la calidad y alcance de la evidencia disponible. La principal limitación es la ausencia de trabajo de campo propio con empresarios, directivos o trabajadores; por ello, los resultados deben entenderse como una integración analítica y no como una medición directa de todas las PYMES mexicanas. Como advierte M. Puente Aguilar et al. (2024), las fuentes difieren en sector, tamaño, territorio, periodo y método. Esa heterogeneidad enriquece la comprensión, pero restringe comparaciones exactas y exige formular conclusiones en términos de patrones, relaciones plausibles y tendencias documentadas (Kannan & Gambetta, 2025).

Otra limitación proviene de la velocidad del cambio empresarial. La digitalización, la inteligencia artificial, las cadenas de suministro y las condiciones económicas evolucionan con rapidez; cada documento captura un momento determinado. De acuerdo con Valdez-Juárez et al. (2024), los efectos de la transformación digital dependen de capacidades que también se modifican con el tiempo. El estudio no pretende ofrecer una fotografía definitiva, sino un marco interpretativo sustentado en las fuentes de los capítulos. Esta condición abre espacio para investigaciones posteriores con encuestas, entrevistas, estudios de caso y análisis longitudinales que contrasten los hallazgos en sectores o regiones concretas (J. García-Martínez et al., 2023).

El alcance del trabajo reside en integrar nueve dimensiones bajo una pregunta general y ofrecer un mapa conceptual útil para académicos, empresarios e instituciones. Como señalan A. R. Torres Garza et al. (2023), el énfasis en Nuevo León aporta profundidad para examinar industrialización, proveeduría y nearshoring, aunque no representa por sí solo la diversidad regional de México. La delimitación geográfica comprende el país con atención especial a esa entidad; la delimitación temática se concentra en gestión estratégica, competitividad, sostenibilidad y resiliencia; y la delimitación documental se restringe a las fuentes incorporadas en los capítulos. Estos márgenes orientan la lectura y evitan atribuir al estudio un alcance que no posee (M. Puente Aguilar et al., 2024).

Síntesis metodológica del capítulo

La metodología adoptada permite recorrer las nueve dimensiones mediante una lógica común y, al mismo tiempo, conservar la identidad de cada capítulo. Como plantean Escrivão Filho et al. (2017), comprender a la pequeña empresa exige relacionar estructura, dirección y entorno; la revisión documental temática ofreció esa posibilidad mediante selección razonada, matrices de análisis, codificación, comparación y triangulación. A lo largo del proceso, como propone Kannan y Gambetta (2025), se mantuvo la cautela necesaria para no convertir asociaciones documentales en certezas causales. El diseño brinda una base coherente para analizar cómo desafíos, capacidades y decisiones inciden en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas (J. García-Martínez et al., 2023).

En términos metodológicos, la principal fortaleza del estudio reside en la correspondencia entre la problemática general y los nueve recorridos analíticos. Según Reyes-Ávila y Preiss (2015), una revisión documental resulta útil cuando sus criterios son visibles y sus inferencias permanecen dentro de la evidencia disponible. Aquí, cada dimensión aporta una parte de la explicación y la integración final permite observar sus vínculos. El capítulo ofrece, de este modo, un soporte suficiente para los análisis posteriores y deja abiertas rutas empíricas que podrán contrastar sus hallazgos en empresas, sectores y territorios específicos (Kannan & Gambetta, 2025).

Capítulo 3

Gestión Estratégica de las PYMES: Entre su Relevancia Socioeconómica y sus Debilidades Estructurales en México y Nuevo León

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en la estructura económica de la mayoría de las economías contemporáneas. En países en desarrollo y economías emergentes, estas organizaciones constituyen una parte esencial del tejido productivo, debido a su capacidad para generar empleo, dinamizar los mercados locales y promover la actividad empresarial en diferentes sectores económicos. En el caso de México, la relevancia de las PYMES se manifiesta en su amplia presencia dentro del sistema empresarial y en su contribución significativa al desarrollo económico y social del país.

Diversos estudios coinciden en señalar que las PYMES representan aproximadamente el 99 % del total de unidades económicas, lo que evidencia su peso estructural dentro de la economía nacional. Estas empresas participan de manera relevante en la generación de empleo y en la producción de bienes y servicios, particularmente en sectores como el comercio, los servicios y la manufactura. En este contexto, el desempeño y la capacidad de crecimiento de las PYMES influyen directamente en la estabilidad económica, en la creación de oportunidades laborales y en el desarrollo empresarial del país.

La importancia de las PYMES también se refleja en el ámbito regional. En estados con una fuerte actividad industrial y empresarial, como Nuevo León, estas organizaciones desempeñan un papel clave dentro de las cadenas productivas y en la integración de los ecosistemas empresariales locales. La dinámica económica de la región se caracteriza por la presencia de grandes empresas industriales y por una amplia red de PYMES que actúan como proveedores, socios comerciales o empresas complementarias dentro de las cadenas de valor. Esta interacción contribuye a fortalecer la competitividad regional y a impulsar el desarrollo económico del estado.

A pesar de su importancia económica, la literatura especializada señala que las PYMES enfrentan diversas limitaciones estructurales que pueden afectar su desempeño y su capacidad de crecimiento. Entre las principales dificultades identificadas se encuentran el acceso limitado al financiamiento, la escasa incorporación de tecnologías, la limitada profesionalización de la gestión empresarial y la ausencia de procesos formales de planificación estratégica. Estas debilidades estructurales pueden restringir el desarrollo organizacional de las empresas y reducir su competitividad en entornos económicos cada vez más dinámicos.

Resulta relevante analizar tanto la contribución de las PYMES al desarrollo económico como las condiciones estructurales que influyen en su desempeño empresarial. El presente apartado examina, en primer lugar, el papel de las PYMES en la generación de empleo y en el desarrollo económico de México. Posteriormente, se analiza su importancia dentro del desarrollo regional, con especial atención al

caso de Nuevo León. Finalmente, se abordan las características estructurales de estas organizaciones y las principales debilidades que pueden limitar su crecimiento y competitividad.

Contribución de las PYMES al desarrollo económico y al empleo en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen uno de los pilares fundamentales de la estructura económica en México, debido a su amplia presencia en el tejido empresarial, su contribución a la generación de empleo y su papel en la dinamización de los mercados regionales. Diversos estudios coinciden en que este tipo de organizaciones representa la gran mayoría de las unidades económicas del país y desempeña un rol clave en la producción, la distribución y la prestación de servicios en distintos sectores productivos (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012; Secretaría de Economía, 2024b). En este sentido, el análisis del papel socioeconómico de las PYMES resulta esencial para comprender el funcionamiento del sistema empresarial mexicano y su impacto en el desarrollo económico nacional.

Desde una perspectiva estructural, las PYMES conforman la base del sistema productivo mexicano, tanto por su número como por su participación en la generación de empleo. De acuerdo con estadísticas oficiales, estas empresas representan aproximadamente el 99% del total de unidades económicas registradas en el país, lo cual evidencia su papel predominante dentro del aparato productivo nacional (INEGI,

2024b). Se estima que este conjunto de organizaciones genera una proporción significativa del empleo formal, contribuyendo a la absorción de mano de obra y al fortalecimiento de los mercados laborales regionales (Secretaría de Economía, 2024b). Esta elevada participación en el empleo convierte a las PYMES en un componente esencial para la estabilidad económica y social, especialmente en contextos donde la creación de oportunidades laborales constituye un desafío estructural.

En términos de contribución económica, las PYMES también desempeñan un papel relevante en la generación de valor agregado dentro de la economía mexicana. Su participación en actividades comerciales, industriales y de servicios permite dinamizar el mercado interno, fomentar la competencia y estimular la innovación empresarial. En muchos casos, estas empresas actúan como proveedores de organizaciones de mayor tamaño o como participantes en cadenas de suministro locales y regionales, contribuyendo así a la integración del sistema productivo (López Mejía, Gómez Sánchez, et al., 2020; Freyre Alcántara, 2012). De esta manera, las PYMES no solo generan empleo, sino que también facilitan procesos de articulación económica que fortalecen el desarrollo empresarial.

No obstante, el papel de las PYMES en la economía mexicana no se limita únicamente a su contribución económica directa, sino que también abarca aspectos sociales y territoriales. En muchas regiones del país, particularmente fuera de los grandes centros industriales, las PYMES constituyen la principal fuente de actividad económica y

representan un mecanismo de inclusión productiva para amplios sectores de la población (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). Esta función adquiere especial relevancia en contextos donde las grandes corporaciones tienen una presencia limitada, lo que convierte a las PYMES en un instrumento fundamental para el desarrollo regional y la reducción de desigualdades territoriales.

En el contexto actual de transformación económica, caracterizado por la globalización de los mercados, los procesos de digitalización y la creciente competencia internacional, el papel de las PYMES adquiere una relevancia aún mayor. La literatura especializada señala que estas organizaciones poseen una importante capacidad de adaptación debido a su flexibilidad estructural y a su cercanía con los mercados locales, lo que les permite responder con mayor rapidez a los cambios del entorno (López Salazar, 2005; Lara Félix & Cervantes, 2022). Sin embargo, esta misma flexibilidad puede coexistir con limitaciones estructurales relacionadas con la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y organizacionales, lo cual plantea importantes desafíos para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El estudio del papel económico de las PYMES permite comprender no solo su importancia dentro del sistema productivo mexicano, sino también los retos que enfrentan para consolidarse como organizaciones competitivas y sostenibles. Analizar su contribución al empleo, a la generación de valor y al desarrollo regional constituye un paso fundamental para comprender la dinámica empresarial del país y

para identificar los factores que influyen en su desempeño y crecimiento.

Tabla 5. Participación de las PYMES en la estructura empresarial y el empleo en México

Indicador	Participación aproximada
Proporción de PYMES dentro del total de empresas	≈ 99 %
Participación en la generación de empleo	≈ 60–70 %
Participación en el valor agregado nacional	≈ 50 %
Presencia en sectores productivos	Comercio, servicios e industria

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2024b) y Secretaría de Economía (2024b).

El dato que indica que aproximadamente el 99 % de las empresas en México corresponde a MiPyMEs debe entenderse como una referencia a la estructura del universo empresarial, en la cual las grandes corporaciones representan una proporción muy reducida del total de unidades económicas. De acuerdo con estadísticas oficiales, la gran mayoría de las empresas mexicanas pertenece a la categoría de micro, pequeñas o medianas empresas, lo que evidencia la fuerte dependencia del sistema productivo nacional respecto a este tipo de organizaciones (INEGI, 2024b; Secretaría de Economía, 2024b). En consecuencia, cualquier análisis sobre el desarrollo económico, el empleo o la competitividad empresarial en México necesariamente debe considerar

el papel central que desempeñan las MiPyMEs dentro del aparato productivo.

Tabla 6. Principales contribuciones socioeconómicas de las PYMES en México

Dimensión	Contribución principal
Económica	Generación de valor agregado y dinamización del mercado interno
Laboral	Creación de empleo y absorción de mano de obra
Productiva	Integración a cadenas de suministro y apoyo a grandes empresas
Regional	Desarrollo económico local y fortalecimiento de economías regionales
Social	Inclusión productiva y generación de oportunidades empresariales

Fuente: Elaboración propia con base en Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto (2012); López Mejía, Gómez Sánchez, et al. (2020); Secretaría de Economía (2024b).

Importancia de las PYMES en el desarrollo regional: el caso de Nuevo León

El análisis del papel de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico regional resulta fundamental para comprender la dinámica productiva de economías altamente industrializadas dentro de México. En este contexto, el estado de Nuevo León destaca como uno de los polos económicos más importantes del país, caracterizado por una fuerte base industrial, una elevada integración a cadenas de suministro internacionales y una significativa concentración de actividad empresarial. Dentro de este entorno económico, las PYMES desempeñan un papel clave al participar activamente en la producción,

la provisión de servicios especializados y la articulación de redes productivas que fortalecen el crecimiento regional (E. Torres Garza et al., 2023).

Diversos estudios han señalado que las PYMES constituyen una parte esencial del ecosistema empresarial en Nuevo León, particularmente en sectores como manufactura, comercio, servicios empresariales y actividades industriales vinculadas a cadenas de suministro globales. Estas empresas no solo contribuyen a la generación de empleo regional, sino que también facilitan la integración productiva entre empresas de distinto tamaño, actuando en muchos casos como proveedores de organizaciones industriales de mayor escala (Basurto Gutiérrez et al., 2017). De esta manera, las PYMES funcionan como un componente articulador dentro del sistema productivo regional, fortaleciendo la competitividad del estado.

Desde una perspectiva económica, el dinamismo empresarial de Nuevo León ha estado históricamente asociado con su capacidad para atraer inversión, desarrollar infraestructura industrial y consolidar un entorno favorable para la actividad productiva. En este contexto, las PYMES se han beneficiado de la proximidad con mercados internacionales, especialmente con Estados Unidos, lo que ha facilitado su participación en cadenas globales de valor y en procesos de manufactura avanzada. Este fenómeno se ha intensificado en los últimos años con el crecimiento del nearshoring, el cual ha generado nuevas oportunidades de expansión para empresas regionales que

forman parte de sectores estratégicos como el automotriz, el electrónico y el de autopartes (Quiroga Nájera et al., 2024).

No obstante, a pesar de las oportunidades derivadas del crecimiento industrial y de la integración económica internacional, las PYMES en Nuevo León también enfrentan desafíos estructurales relacionados con su capacidad para adaptarse a entornos tecnológicos y competitivos cada vez más complejos. En particular, la transformación digital y la incorporación de tecnologías avanzadas representan retos importantes para muchas de estas organizaciones, especialmente aquellas con recursos limitados o con estructuras organizativas poco formalizadas. Investigaciones recientes han señalado que el nivel de madurez digital en las PYMES manufactureras del estado aún presenta brechas significativas, lo que puede limitar su capacidad de crecimiento y su competitividad a largo plazo (M. Puente Aguilar et al., 2024).

En términos de desarrollo regional, la presencia de PYMES también contribuye a la diversificación económica del estado, favoreciendo la creación de nuevos emprendimientos, el fortalecimiento del mercado interno y la generación de redes empresariales locales. Este proceso resulta particularmente relevante en contextos donde las economías regionales buscan equilibrar la presencia de grandes corporaciones con un tejido empresarial diversificado que promueva la innovación y el crecimiento económico sostenido. En consecuencia, el papel de las PYMES en Nuevo León trasciende la simple generación de empleo, ya que también contribuye a la construcción de un sistema productivo más resiliente y dinámico (E. Torres Garza et al., 2023).

El análisis del papel de las PYMES en Nuevo León permite observar cómo estas organizaciones actúan como agentes fundamentales para el desarrollo regional, al impulsar la actividad económica, facilitar la integración productiva y contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial local. Sin embargo, para consolidar su papel dentro de la economía regional, resulta necesario promover estrategias que fortalezcan su capacidad de innovación, su acceso a financiamiento y su integración a procesos de transformación digital.

Tabla 7. Contribución de las PYMES al desarrollo económico regional en Nuevo León

Dimensión de impacto	Contribución de las PYMES	Implicaciones para el desarrollo regional
Generación de empleo	Alta participación en la absorción de mano de obra regional	Fortalecimiento del mercado laboral y reducción del desempleo
Integración productiva	Participación en cadenas de suministro industriales	Apoyo a grandes empresas manufactureras
Dinamismo empresarial	Creación de nuevos emprendimientos y empresas familiares	Diversificación de la estructura económica
Desarrollo territorial	Distribución de actividad económica en diferentes municipios	Impulso al crecimiento regional

Fuente: Elaboración propia con base en Basurto Gutiérrez et al. (2017); E. Torres Garza et al. (2023).

Características estructurales de las PYMES y su impacto en el crecimiento Empresarial

El análisis de las características estructurales de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituye un elemento fundamental para comprender su comportamiento organizacional, su capacidad de crecimiento y los desafíos que enfrentan en entornos competitivos cada vez más complejos. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen operar con estructuras organizativas más simples, recursos limitados y procesos de gestión menos formalizados, lo que influye directamente en su desempeño empresarial y en su capacidad para sostener procesos de expansión a largo plazo (Rangone, 1999; López Salazar, 2005).

Tabla 8. Factores que influyen en el crecimiento de las PYMES en Nuevo León

Factor	Características observadas	Efectos en las PYMES
Integración industrial	Alta presencia de sectores manufactureros	Mayor demanda de proveedores locales
Nearshoring	Reubicación de cadenas productivas hacia México	Nuevas oportunidades de crecimiento
Transformación digital	Diferentes niveles de madurez tecnológica	Brechas en competitividad
Ecosistema empresarial	Concentración de empresas y clústeres industriales	Facilita redes de colaboración

Fuente: Elaboración propia con base en Quiroga Nájera et al. (2024); M. Puente Aguilar et al. (2024).

Estas particularidades estructurales configuran un modelo organizativo caracterizado por altos niveles de flexibilidad, pero también por ciertas limitaciones en la planificación estratégica, la innovación y el acceso a recursos clave.

Una de las características más relevantes de las PYMES es la centralización de la toma de decisiones en el propietario o en un reducido grupo directivo. En muchas organizaciones de este tipo, el empresario fundador mantiene un control directo sobre las decisiones estratégicas, operativas y financieras, lo que permite responder con rapidez a los cambios del entorno, pero al mismo tiempo puede limitar la institucionalización de procesos formales de gestión (Abosedo et al., 2016). Esta concentración del poder decisonal suele estar asociada con estilos de gestión basados en la experiencia personal y la intuición empresarial, más que en herramientas sistemáticas de análisis estratégico.

Otra característica estructural relevante se relaciona con la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En comparación con las grandes empresas, las PYMES suelen operar con niveles más reducidos de capital, lo que condiciona su capacidad de inversión, su acceso a tecnologías avanzadas y la implementación de estrategias de crecimiento sostenido. Estas limitaciones pueden afectar la posibilidad de desarrollar procesos de innovación o de competir eficazmente en mercados altamente dinámicos (Švárová & Vrchota, 2013). Sin embargo, la misma restricción de recursos puede incentivar estrategias de adaptación y creatividad organizacional, permitiendo a

las PYMES identificar nichos de mercado y desarrollar soluciones empresariales flexibles.

Desde la perspectiva de la estructura organizativa, las PYMES suelen caracterizarse por una baja formalización de procedimientos administrativos y estratégicos. En muchos casos, las funciones organizacionales no se encuentran claramente delimitadas y los procesos de planificación estratégica no están plenamente institucionalizados dentro de la empresa. Este fenómeno puede dificultar la coordinación organizacional y limitar la capacidad de estas empresas para enfrentar entornos de alta competencia o para gestionar procesos de crecimiento acelerado (Holátová et al., 2015a). No obstante, la literatura también reconoce que la menor burocratización puede favorecer la rapidez en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación ante cambios del entorno empresarial.

La estructura organizativa de las PYMES suele estar vinculada con una fuerte presencia de empresas familiares, lo que introduce dinámicas particulares en la gestión empresarial. La interacción entre relaciones familiares y decisiones empresariales puede influir tanto en la estabilidad organizacional como en los procesos de sucesión, liderazgo y gestión estratégica. En muchos casos, las empresas familiares presentan una orientación hacia la continuidad y la preservación del patrimonio empresarial, lo que puede influir en las decisiones de inversión, innovación y expansión (González et al., 2018). Estas características reflejan cómo la estructura organizativa y la cultura

empresarial se encuentran estrechamente interrelacionadas dentro de este tipo de organizaciones.

Las características estructurales de las PYMES influyen significativamente en su capacidad para crecer, innovar y competir en mercados cada vez más globalizados. Si bien la flexibilidad organizativa y la cercanía con el mercado representan ventajas importantes, las limitaciones en recursos, formalización administrativa y planificación estratégica pueden constituir obstáculos para su consolidación empresarial.

Tabla 9. Principales características estructurales de las PYMES

Característica estructural	Descripción	Impacto en la gestión empresarial
Centralización de decisiones	Concentración de decisiones en el propietario o en un pequeño grupo directivo	Agilidad en la toma de decisiones, pero limitada institucionalización
Recursos limitados	Restricciones financieras, tecnológicas y humanas	Dificultades para invertir en innovación y expansión
Baja formalización organizativa	Procesos administrativos y estratégicos poco estructurados	Flexibilidad operativa, pero menor planificación estratégica
Presencia de empresas familiares	Participación de miembros de la familia en la gestión empresarial	Influencia de factores familiares en decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia con base en Rangone (1999); Holátová et al. (2015a); González et al. (2018).

Tabla 10. Relación entre características estructurales y crecimiento empresarial en las PYMES

Característica	Ventajas potenciales	Riesgos para el crecimiento empresarial
Flexibilidad organizacional	Capacidad de adaptación a cambios del mercado	Falta de planificación estratégica formal
Estructura organizativa simple	Rapidez en procesos operativos	Limitada especialización funcional
Liderazgo emprendedor	Visión empresarial clara	Dependencia excesiva del propietario
Cercanía con el mercado	Identificación rápida de oportunidades	Escasa capacidad de expansión internacional

Fuente: Elaboración propia con base en Abosedo et al. (2016); Švárová y Vrchota (2013).

Debilidades estructurales que limitan el crecimiento y la competitividad de las PYMES

El análisis de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en distintos contextos económicos ha evidenciado que, a pesar de su relevancia en la generación de empleo y en la dinamización del sistema productivo, estas organizaciones enfrentan diversas debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad. Dichas debilidades suelen estar asociadas con limitaciones en el acceso a recursos financieros, deficiencias en la planificación estratégica, restricciones tecnológicas y dificultades para integrarse plenamente en mercados altamente competitivos. En este sentido, diversos estudios han señalado que las características estructurales propias de las PYMES, si

bien les otorgan flexibilidad operativa, también pueden representar obstáculos para su consolidación empresarial (Abosedo et al., 2016; Lara Félix & Cervantes, 2022).

Uno de los factores estructurales más recurrentes en la literatura se relaciona con el acceso limitado al financiamiento. Muchas PYMES enfrentan dificultades para obtener crédito formal debido a la falta de garantías, historial financiero insuficiente o estructuras organizativas poco formalizadas. Esta situación restringe la capacidad de inversión en tecnología, innovación y expansión productiva, lo cual limita su potencial de crecimiento en mercados competitivos (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; OECD, 2007). En consecuencia, la disponibilidad de recursos financieros se convierte en un elemento determinante para la sostenibilidad empresarial de estas organizaciones.

Otra debilidad estructural importante se encuentra en la limitada formalización de procesos de gestión estratégica. En muchas PYMES, las decisiones empresariales se toman de manera reactiva o basada en la experiencia del propietario, sin la aplicación sistemática de herramientas de planificación estratégica o análisis del entorno competitivo. Esta situación puede dificultar la identificación de oportunidades de mercado, la evaluación de riesgos y la formulación de estrategias de crecimiento sostenido (López Salazar, 2005; Gallardo Medina, 2021). La ausencia de procesos formales de planificación también puede afectar la capacidad de estas empresas para adaptarse a cambios económicos o tecnológicos.

Las limitaciones en el acceso a tecnología y en los procesos de innovación constituyen otro desafío significativo para las PYMES. En un contexto caracterizado por la digitalización de los mercados y la transformación tecnológica de los sistemas productivos, muchas de estas empresas enfrentan dificultades para adoptar nuevas tecnologías o desarrollar procesos innovadores que fortalezcan su competitividad. La brecha tecnológica puede generar desventajas frente a empresas de mayor tamaño que cuentan con mayores recursos para invertir en investigación, desarrollo e innovación (Kannan & Gambetta, 2025; Castillo-Galván & Méndez Palacios, 2022).

Un aspecto estructural relevante se relaciona con las capacidades gerenciales y organizacionales dentro de las PYMES. En numerosos casos, los propietarios o directivos de estas empresas no cuentan con formación especializada en gestión estratégica o administración empresarial, lo que puede afectar la calidad de las decisiones organizacionales y la eficiencia en la gestión de recursos. Esta situación puede limitar la profesionalización de la gestión empresarial y dificultar la implementación de prácticas organizacionales orientadas al crecimiento y la competitividad (Ochoa Jiménez et al., 2021).

La literatura también ha identificado que la mortalidad empresarial en las PYMES suele estar vinculada a la combinación de múltiples factores estructurales, entre los cuales se encuentran la falta de planificación estratégica, la limitada disponibilidad de recursos y la incapacidad para adaptarse a entornos económicos cambiantes.

Tabla 11. Principales debilidades estructurales de las PYMES

Debilidad estructural	Descripción	Efecto en el crecimiento empresarial
Acceso limitado al financiamiento	Dificultades para obtener crédito o inversión	Restricción en procesos de expansión y modernización
Falta de planificación estratégica	Escasa utilización de herramientas de análisis y planificación	Decisiones empresariales reactivas
Limitaciones tecnológicas	Bajo nivel de adopción de tecnologías digitales o innovadoras	Reducción de competitividad en el mercado
Capacidades gerenciales limitadas	Falta de formación en gestión empresarial	Ineficiencia en la administración de recursos

Fuente: Elaboración propia con base en Abosede et al. (2016); Reyes-Ávila y Preiss (2015); Gallardo Medina (2021).

Tabla 12. Factores estructurales asociados al riesgo de fracaso empresarial en las PYMES

Factor	Características	Consecuencias organizacionales
Insuficiente acceso a capital	Dependencia de recursos propios o financiamiento informal	Limitación del crecimiento empresarial
Debilidad en la gestión estratégica	Falta de planificación y análisis del entorno	Vulnerabilidad frente a cambios del mercado
Brecha tecnológica	Baja inversión en innovación y digitalización	Pérdida de competitividad
Falta de adaptación al entorno	Dificultades para responder a cambios económicos	Incremento del riesgo de fracaso empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Jayasekara et al. (2020); Escrivão Filho et al. (2017); OECD (2007).

Estos elementos analizados pueden afectar la estabilidad organizacional y aumentar el riesgo de fracaso empresarial, especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de la empresa (Jayasekara et al., 2020; Escrivão Filho et al., 2017).

Reflexiones del Capítulo

De acuerdo con el análisis desarrollado en este estudio, las PYMES constituyen un componente esencial del sistema productivo mexicano, no solo por su peso cuantitativo dentro del universo empresarial, sino también por su contribución al empleo, a la dinamización del mercado interno y al desarrollo regional. En el caso de México, y de manera particular en Nuevo León, su presencia revela una realidad difícil de ignorar: estas organizaciones sostienen buena parte de la actividad económica, pero lo hacen, muchas veces, sobre bases estructurales frágiles. Esa contradicción atraviesa todo el capítulo y permite entender que el valor económico de las PYMES no siempre se corresponde con su nivel de solidez organizacional, como lo muestran los aportes revisados sobre estructura empresarial, competitividad y desarrollo regional (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012; E. Torres Garza et al., 2023; Secretaría de Economía, 2024b).

El estudio permitió identificar que la relevancia socioeconómica de las PYMES en México es incuestionable. Su amplia participación en la generación de empleo y su inserción en actividades comerciales, manufactureras y de servicios las convierten en actores centrales del

desarrollo económico. Sin embargo, como plantea la literatura examinada, ese protagonismo no ha garantizado por sí mismo condiciones suficientes para su consolidación. Con frecuencia, estas empresas operan en entornos de alta incertidumbre con restricciones financieras, tecnológicas y gerenciales que limitan su capacidad para sostener procesos de crecimiento en el tiempo. Dicho de otro modo, su importancia es inmensa, pero su fortaleza interna no siempre avanza al mismo ritmo; allí aparece uno de los dilemas más serios de la gestión estratégica en este tipo de organizaciones (INEGI, 2024b; López Mejía, Gómez Sánchez, et al., 2020; Lara Félix & Cervantes, 2022).

En el ámbito regional, el caso de Nuevo León confirma que las PYMES no solo participan en la economía local, sino que forman parte activa de redes productivas complejas, especialmente en sectores industriales y manufactureros. Su articulación con cadenas de suministro, su vínculo con dinámicas de nearshoring y su presencia en ecosistemas empresariales densos refuerzan su papel como agentes del desarrollo regional. Aun así, esa cercanía con entornos altamente competitivos también expone sus debilidades. Tal como sugieren los estudios revisados, la transformación digital desigual, las brechas en madurez tecnológica y las limitaciones de acceso a recursos estratégicos siguen condicionando su desempeño. En otras palabras, Nuevo León ofrece oportunidades, pero también exige capacidades que no todas las PYMES han logrado construir con la misma velocidad (Basurto Gutiérrez et al., 2017; Quiroga Nájera et al., 2024; M. Puente Aguilar et al., 2024).

Otro hallazgo importante consiste en que muchas de las debilidades que afectan a las PYMES no son coyunturales, sino estructurales. La centralización de decisiones, la baja formalización organizativa, la dependencia excesiva del propietario, las limitaciones en planeación estratégica y la escasa profesionalización de la gestión configuran un patrón recurrente en la literatura revisada. Tales rasgos pueden otorgar rapidez operativa y flexibilidad, pero también reducen la capacidad de anticipación, dificultan la institucionalización de procesos y aumentan la vulnerabilidad frente a cambios del entorno. Ahí reside una antítesis reveladora: la misma flexibilidad que permite sobrevivir en el corto plazo puede convertirse, si no se gestiona estratégicamente, en una barrera para crecer de manera sostenida (Rangone, 1999; Abosede et al., 2016; Ochoa Jiménez et al., 2021).

La investigación también permite concluir que la ausencia de una gestión estratégica formal representa uno de los factores más decisivos en la fragilidad competitiva de las PYMES. No se trata únicamente de carecer de herramientas técnicas o documentos de planeación; el problema es más profundo. Lo que aparece con frecuencia es una lógica de conducción reactiva, donde las decisiones se toman bajo presión inmediata, sin suficiente articulación entre visión, recursos, capacidades y entorno. Como señalan diversos autores examinados en el capítulo, esta situación limita la posibilidad de identificar oportunidades, reducir riesgos y construir ventajas competitivas sostenibles. Cuando la estrategia se sustituye por improvisación, el crecimiento puede ocurrir, sí, pero suele parecerse más a un impulso

momentáneo que a una trayectoria firme (López Salazar, 2005; Reyes-Ávila & Preiss, 2015; Gallardo Medina, 2021).

A la luz de lo anterior, puede afirmarse que el objetivo general del estudio fue alcanzado, ya que el análisis documental permitió comprender la relevancia socioeconómica de las PYMES y, al mismo tiempo, examinar las debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad en México y en Nuevo León. De igual manera, los objetivos específicos fueron atendidos al identificar su contribución al empleo y al desarrollo económico, examinar su papel regional, describir sus características estructurales y analizar los principales factores que limitan su sostenibilidad empresarial. Más que ofrecer una visión complaciente de las PYMES, el estudio deja ver que su fortaleza macroeconómica convive con vulnerabilidades organizacionales profundas, una especie de columna vertebral indispensable para la economía, pero todavía con fracturas que no siempre se quieren mirar de frente (INEGI, 2024b; E. Torres Garza et al., 2023; Jayasekara et al., 2020).

El trabajo sugiere que fortalecer a las PYMES exige mucho más que reconocer su importancia estadística. Requiere avanzar hacia modelos de gestión estratégica contextualizados, realistas y adecuados a sus condiciones operativas. También demanda políticas públicas, mecanismos de financiamiento, procesos de formación gerencial y estrategias de transformación digital que no partan de la ilusión de que todas las empresas pueden comportarse como grandes corporaciones.

Capítulo 4

Gestión Estratégica de las PYMES: Factores que Provocan la Brecha entre el Emprendimiento y la Gestión Estratégica

El análisis de la base documental permite identificar que, aunque el emprendimiento constituye uno de los motores fundamentales para la creación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no siempre se traduce en procesos estructurados de gestión estratégica. En muchos casos, las empresas surgen a partir de la iniciativa emprendedora de individuos que identifican oportunidades de negocio y desarrollan actividades productivas con altos niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación. Sin embargo, el crecimiento organizacional y la consolidación empresarial requieren la incorporación de prácticas formales de gestión estratégica que permitan orientar el desarrollo de la empresa hacia objetivos de largo plazo.

La literatura especializada señala que el emprendimiento y la gestión estratégica representan dimensiones complementarias dentro del desarrollo empresarial. Mientras el emprendimiento se relaciona con la iniciativa empresarial, la innovación y la identificación de oportunidades de negocio, la gestión estratégica se vincula con la formulación de objetivos organizacionales, la planificación de acciones empresariales y la implementación de mecanismos de control que permitan evaluar el desempeño organizacional. Cuando estas dos

dimensiones no se articulan adecuadamente, puede generarse una brecha organizacional que afecta la eficiencia administrativa, el crecimiento empresarial y la competitividad de las PYMES.

Esta brecha puede explicarse por diversos factores organizacionales y gerenciales que caracterizan a muchas PYMES. Entre estos factores se encuentran la centralización de decisiones en el emprendedor fundador, la limitada formalización de procesos administrativos, la escasez de recursos financieros y la ausencia de herramientas de planificación estratégica. Estas condiciones pueden favorecer la flexibilidad operativa en etapas iniciales de desarrollo empresarial, pero también pueden dificultar la transición hacia estructuras organizacionales más complejas y profesionalizadas.

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se manifiesta en diferentes aspectos del funcionamiento empresarial. En muchas PYMES, la toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia personal del emprendedor o en criterios intuitivos, en lugar de apoyarse en análisis sistemáticos del entorno competitivo o en planes estratégicos formales. Esta situación puede limitar la capacidad de las empresas para anticipar cambios en el mercado, desarrollar ventajas competitivas sostenibles y fortalecer su posicionamiento empresarial.

Las consecuencias de esta brecha pueden observarse en diversos ámbitos del desempeño organizacional. Las empresas que no logran integrar el emprendimiento con procesos de gestión estratégica estructurados pueden enfrentar dificultades para mejorar su

productividad, expandir sus operaciones o incorporar innovaciones tecnológicas. En consecuencia, estas organizaciones pueden experimentar limitaciones en su crecimiento empresarial y mayores niveles de vulnerabilidad frente a entornos económicos caracterizados por la incertidumbre y la competencia.

La falta de articulación entre emprendimiento y gestión estratégica puede afectar la sostenibilidad organizacional de las PYMES en el largo plazo. La ausencia de planificación estratégica, de mecanismos de control empresarial y de estructuras organizativas consolidadas puede incrementar el riesgo de fracaso empresarial y reducir la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios tecnológicos, económicos o regulatorios.

El presente estudio analiza los principales factores que contribuyen a la existencia de esta brecha dentro de las PYMES. En primer lugar, se examinan las condiciones organizacionales y gerenciales que pueden originar esta situación. Posteriormente, se analizan las manifestaciones de la brecha en el funcionamiento empresarial, así como sus consecuencias en el desempeño, el crecimiento y la competitividad de las empresas. Finalmente, se abordan las implicaciones que esta brecha puede tener para el desarrollo sostenible y la continuidad organizacional de las PYMES.

Este análisis ayuda a interpretar de manera más amplia los desafíos que enfrentan estas organizaciones en su proceso de consolidación empresarial y ofrece un marco interpretativo para evaluar la

importancia de fortalecer la integración entre el emprendimiento y la gestión estratégica dentro de las PYMES.

Condiciones organizacionales y gerenciales que originan la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

El análisis de la relación entre emprendimiento y gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha puesto de manifiesto la existencia de una brecha significativa entre la iniciativa emprendedora inicial y la consolidación de procesos formales de dirección estratégica. En muchos casos, las PYMES surgen a partir de una oportunidad de negocio identificada por el emprendedor, cuya motivación principal es desarrollar una actividad económica viable. Sin embargo, este impulso emprendedor no siempre se acompaña de la adopción sistemática de herramientas de planificación estratégica, lo que genera una diferencia entre la lógica del emprendimiento y la lógica de la gestión estratégica organizacional (Abosedo et al., 2016; Kraus et al., 2007).

Una de las condiciones organizacionales que contribuye a esta brecha es la estructura administrativa simplificada que caracteriza a muchas PYMES. Estas organizaciones suelen operar con estructuras jerárquicas poco formalizadas, en las cuales el propietario o fundador concentra gran parte de las decisiones estratégicas y operativas. Si bien esta centralización permite rapidez en la toma de decisiones, también puede limitar la institucionalización de procesos estratégicos basados

en análisis sistemáticos del entorno competitivo y en la planificación a largo plazo (Holátová et al., 2015b). Como resultado, las decisiones empresariales tienden a estar orientadas por la experiencia personal del emprendedor más que por metodologías formales de gestión estratégica.

Una condición relevante se relaciona con la limitada profesionalización de la gestión empresarial dentro de las PYMES. En muchos casos, los emprendedores poseen conocimientos técnicos relacionados con su actividad productiva, pero no necesariamente cuentan con formación especializada en administración estratégica o en gestión organizacional. Esta situación puede generar dificultades para diseñar e implementar estrategias empresariales coherentes con los objetivos de crecimiento y competitividad de la empresa (Gallardo Medina, 2021). La ausencia de capacidades gerenciales especializadas puede, por tanto, afectar la calidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Las restricciones de recursos constituyen una condición estructural que influye en la relación entre emprendimiento y gestión estratégica. Las PYMES suelen operar con recursos financieros, tecnológicos y humanos limitados, lo que puede dificultar la implementación de procesos formales de planificación estratégica o la contratación de personal especializado en áreas clave de la gestión empresarial (Švárová & Vrchota, 2013). Esta situación puede conducir a una gestión organizacional centrada en la resolución de problemas inmediatos, en lugar de promover una visión estratégica orientada al largo plazo.

La condición que contribuye a la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se encuentra en la cultura organizacional predominante en muchas PYMES. En numerosas empresas de este tipo, la cultura empresarial se encuentra fuertemente influenciada por la visión personal del emprendedor, lo que puede favorecer estilos de liderazgo informales y estructuras organizativas flexibles. Si bien esta cultura puede estimular la creatividad y la innovación, también puede dificultar la implementación de procesos formales de planificación estratégica que requieren una mayor institucionalización de procedimientos y estructuras organizativas (Vivanco Florido et al., 2011).

Tabla 13. Condiciones organizacionales que influyen en la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

Condición organizacional	Características observadas	Impacto en la gestión estratégica
Estructura organizativa simplificada	Jerarquías reducidas y baja formalización administrativa	Limitada institucionalización de procesos estratégicos
Centralización de decisiones	Concentración del poder decisional en el propietario	Dependencia de la experiencia individual
Recursos organizacionales limitados	Restricciones financieras, tecnológicas y humanas	Dificultades para implementar planificación estratégica
Cultura organizacional emprendedora	Predominio de valores asociados al fundador	Procesos estratégicos poco formalizados

Fuente: Elaboración propia con base en Kraus et al. (2007); Holátová et al. (2015b); Vivanco Florido et al. (2011).

Tabla 14. Factores gerenciales asociados a la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

Factor gerencial	Descripción	Consecuencias organizacionales
Experiencia empresarial del emprendedor	Conocimiento práctico del negocio	Toma de decisiones basada en intuición
Formación gerencial limitada	Falta de capacitación en gestión estratégica	Dificultades para formular estrategias empresariales
Orientación operativa	Enfoque en actividades diarias del negocio	Escasa planificación a largo plazo
Falta de sistemas de control estratégico	Ausencia de indicadores y evaluación estratégica	Dificultad para monitorear el desempeño empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Abosede et al. (2016); Gallardo Medina (2021); Švárová y Vrchota (2013).

Estas condiciones organizacionales y gerenciales explican por qué muchas PYMES presentan una distancia significativa entre la fase emprendedora inicial y la consolidación de una gestión estratégica estructurada. La comprensión de estos factores resulta fundamental para analizar los desafíos que enfrentan estas organizaciones en su proceso de crecimiento y para identificar las áreas en las cuales es necesario fortalecer las capacidades estratégicas de las empresas.

Manifestaciones de la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las PYMES

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se manifiesta en diversos

aspectos de su funcionamiento organizacional. Mientras que el emprendimiento suele estar asociado con la identificación de oportunidades de negocio, la innovación y la iniciativa individual del empresario, la gestión estratégica implica la formulación sistemática de objetivos, la planificación de acciones a largo plazo y la implementación de mecanismos de control organizacional. En muchas PYMES, la transición entre estas dos dimensiones no se desarrolla plenamente, lo que genera manifestaciones concretas en la forma en que se toman decisiones, se organizan los procesos empresariales y se proyecta el crecimiento organizacional (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; López Mejía, Gómez Díaz, et al., 2020).

Una de las manifestaciones más frecuentes de esta brecha se observa en la ausencia de procesos formales de planificación estratégica. Numerosas PYMES operan sin planes estratégicos claramente definidos, lo que implica que las decisiones empresariales se adoptan de manera reactiva frente a las condiciones del mercado. Este enfoque puede ser funcional en etapas iniciales del emprendimiento, donde la flexibilidad resulta necesaria; sin embargo, a medida que la empresa crece, la falta de planificación estratégica puede limitar la capacidad de anticipar cambios del entorno y de diseñar estrategias competitivas sostenibles (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

La toma de decisiones basada en la intuición empresarial se relaciona con otra manifestación importante. En muchas PYMES, el proceso decisional se encuentra fuertemente influenciado por la experiencia personal del emprendedor o del propietario de la empresa, más que

por el uso sistemático de herramientas de análisis estratégico o de información organizacional. Aunque esta forma de gestión puede favorecer la rapidez en la toma de decisiones, también puede generar limitaciones en términos de análisis del entorno competitivo, evaluación de riesgos y definición de objetivos empresariales de largo plazo (López Mejía, Gómez Díaz, et al., 2020).

Tabla 15. Principales manifestaciones de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en las PYMES

Manifestación organizacional	Características observadas	Impacto en la gestión empresarial
Ausencia de planificación estratégica	Falta de planes empresariales formales	Decisiones empresariales reactivas
Toma de decisiones intuitiva	Predominio de la experiencia del emprendedor	Limitado análisis del entorno competitivo
Estructuras organizativas informales	Funciones y responsabilidades poco definidas	Dificultades en la coordinación organizacional
Falta de sistemas de control estratégico	Escasez de indicadores y evaluación del desempeño	Limitaciones en el seguimiento de resultados

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Saavedra García y Camarena Adame (2016).

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se refleja en la limitada institucionalización de estructuras organizativas dentro de las PYMES. En muchos casos, las funciones organizacionales no se encuentran claramente delimitadas y los procesos administrativos se desarrollan de manera informal. Esta situación puede dificultar la coordinación interna, la delegación de responsabilidades y la

implementación de estrategias empresariales orientadas al crecimiento organizacional (Ochoa Jiménez et al., 2021). La falta de estructuras organizativas formalizadas también puede afectar la capacidad de estas empresas para adaptarse a entornos empresariales cada vez más complejos.

Tabla 16. Relación entre las manifestaciones de la brecha estratégica y sus efectos organizacionales

Manifestación	Consecuencias en la organización	Implicaciones para el crecimiento empresarial
Planificación limitada	Falta de visión estratégica de largo plazo	Dificultades para expandir operaciones
Gestión basada en intuición	Escasa utilización de información estratégica	Mayor riesgo en la toma de decisiones
Informalidad organizacional	Procesos administrativos poco estructurados	Obstáculos para profesionalizar la gestión
Ausencia de control estratégico	Limitado seguimiento del desempeño	Dificultad para mejorar la competitividad

Fuente: Elaboración propia con base en López Mejía, Gómez Díaz, et al. (2020); Ochoa Jiménez et al. (2021).

Estas manifestaciones reflejan cómo la lógica del emprendimiento inicial, centrada en la iniciativa individual y la flexibilidad organizacional, no siempre se transforma en una estructura de gestión estratégica consolidada. Comprender estas manifestaciones resulta esencial para analizar los desafíos que enfrentan las PYMES en su proceso de crecimiento y para identificar áreas en las cuales es

necesario fortalecer sus capacidades de planificación, organización y control estratégico.

Otra manifestación relevante de esta brecha se observa en la limitada utilización de sistemas de control estratégico y de evaluación del desempeño organizacional. La ausencia de indicadores de desempeño, de sistemas de monitoreo y de mecanismos de evaluación estratégica dificulta la identificación de áreas de mejora y limita la posibilidad de realizar ajustes oportunos en la estrategia empresarial. En consecuencia, las PYMES pueden enfrentar dificultades para evaluar su posición competitiva y para desarrollar procesos de mejora continua (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

Consecuencias de la brecha en el desempeño, crecimiento y competitividad de las PYMES

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tiene implicaciones significativas para su desempeño organizacional, su capacidad de crecimiento y su posicionamiento competitivo en el mercado. Aunque el espíritu emprendedor suele impulsar la creación de nuevas empresas y la identificación de oportunidades de negocio, la ausencia de procesos estructurados de gestión estratégica puede limitar la capacidad de estas organizaciones para consolidarse y expandirse en entornos empresariales complejos. En este sentido, diversos estudios han señalado que la falta de articulación entre la iniciativa emprendedora y la planificación estratégica constituye uno de los

factores que explican las dificultades que enfrentan muchas PYMES para sostener su crecimiento en el largo plazo (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; J. García-Martínez et al., 2023).

Una de las principales consecuencias de esta brecha se manifiesta en el desempeño organizacional. Las empresas que operan sin una planificación estratégica clara suelen enfrentar dificultades para definir objetivos empresariales coherentes, establecer prioridades organizacionales y asignar recursos de manera eficiente. Esta situación puede afectar la productividad, la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para responder a cambios en el entorno competitivo. La literatura ha señalado que la ausencia de estrategias empresariales bien definidas puede generar decisiones inconsistentes y limitar el aprovechamiento de oportunidades de mercado (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

En términos de crecimiento empresarial, la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica también puede restringir la capacidad de las PYMES para expandir sus operaciones y consolidar su presencia en el mercado. El crecimiento empresarial requiere no solo de iniciativa emprendedora, sino también de procesos sistemáticos de planificación, análisis del entorno y desarrollo de capacidades organizacionales que permitan gestionar el aumento de la complejidad organizativa. Cuando estas capacidades no se desarrollan adecuadamente, las empresas pueden enfrentar dificultades para escalar sus operaciones o para aprovechar nuevas oportunidades de negocio (J. García-Martínez et al., 2023).

La competitividad empresarial puede verse afectada por la ausencia de una gestión estratégica consolidada. En un contexto caracterizado por la globalización de los mercados, la transformación digital y la intensificación de la competencia, las PYMES requieren estrategias claras que les permitan diferenciarse y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, cuando la gestión empresarial se basa exclusivamente en la intuición del emprendedor o en decisiones operativas de corto plazo, resulta más difícil construir estrategias competitivas sólidas que permitan enfrentar los desafíos del entorno empresarial (Kannan & Gambetta, 2025).

Tabla 17. Consecuencias de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en el desempeño organizacional

Consecuencia	Manifestación en la empresa	Impacto en el desempeño
Falta de objetivos estratégicos claros	Ausencia de planificación empresarial formal	Ineficiencia en la asignación de recursos
Decisiones empresariales reactivas	Respuesta tardía a cambios del mercado	Reducción de productividad
Escasa evaluación del desempeño	Falta de indicadores y sistemas de control	Dificultad para mejorar procesos
Limitada coordinación organizacional	Procesos administrativos poco estructurados	Ineficiencia operativa

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Saavedra García y Camarena Adame (2016).

Existe una consecuencia relevante que se relaciona con la sostenibilidad organizacional. Las empresas que no desarrollan

capacidades estratégicas adecuadas pueden experimentar dificultades para adaptarse a cambios tecnológicos, económicos o regulatorios. Esta falta de adaptación puede aumentar la vulnerabilidad organizacional y elevar el riesgo de fracaso empresarial, especialmente en mercados caracterizados por altos niveles de incertidumbre y competencia (Jayasekara et al., 2020). En este sentido, la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica no solo afecta el desempeño inmediato de las empresas, sino también su capacidad para mantenerse activas en el mercado a largo plazo.

Estas consecuencias reflejan la importancia de fortalecer la integración entre el espíritu emprendedor y la gestión estratégica dentro de las PYMES. Si bien el emprendimiento constituye el punto de partida para la creación de nuevas empresas, la consolidación organizacional requiere la adopción de prácticas de gestión estratégica que permitan mejorar la eficiencia operativa, impulsar el crecimiento empresarial y fortalecer la competitividad en el mercado.

Implicaciones de la brecha para el desarrollo sostenible y la continuidad organizacional

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica no solo afecta el desempeño operativo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sino que también tiene implicaciones profundas para su sostenibilidad organizacional y su permanencia en el mercado. En muchos casos, las PYMES surgen impulsadas por la iniciativa emprendedora y por la identificación de oportunidades de

negocio; sin embargo, cuando este impulso inicial no se acompaña de una gestión estratégica estructurada, las empresas pueden enfrentar dificultades para consolidar modelos de negocio sostenibles en el largo plazo (Reyes-Ávila & Preiss, 2015). La sostenibilidad empresarial requiere la integración de procesos de planificación, control y adaptación estratégica que permitan a la organización responder a los cambios del entorno económico y competitivo.

Tabla 18. Efectos de la brecha estratégica en el crecimiento y competitividad de las PYMES

Dimensión	Consecuencias observadas	Implicaciones empresariales
Crecimiento empresarial	Dificultades para expandir operaciones	Limitado desarrollo organizacional
Innovación	Escasa inversión en innovación y tecnología	Menor capacidad competitiva
Posicionamiento en el mercado	Falta de diferenciación estratégica	Vulnerabilidad frente a competidores
Sostenibilidad organizacional	Mayor riesgo de fracaso empresarial	Reducción de la permanencia en el mercado

Fuente: Elaboración propia con base en J. García-Martínez et al. (2023); Jayasekara et al. (2020); Kannan y Gambetta (2025).

Una de las principales implicaciones de esta brecha se relaciona con la capacidad de adaptación organizacional. En entornos caracterizados por la incertidumbre económica, la transformación tecnológica y la globalización de los mercados, las empresas necesitan desarrollar capacidades dinámicas que les permitan ajustar sus estrategias y

estructuras organizativas de manera continua. Cuando la gestión empresarial se mantiene centrada únicamente en la iniciativa emprendedora inicial, sin incorporar herramientas formales de gestión estratégica, las organizaciones pueden mostrar dificultades para anticipar cambios en el entorno y para implementar procesos de adaptación organizacional (Kannan & Gambetta, 2025).

La sostenibilidad económica de las PYMES presenta otra implicación relevante. Las empresas que carecen de planificación estratégica y de mecanismos de control organizacional suelen enfrentar mayores riesgos financieros y operativos. La ausencia de estrategias claras para el crecimiento, la innovación y la diversificación puede generar una dependencia excesiva de mercados limitados o de modelos de negocio poco resilientes frente a cambios económicos. En consecuencia, estas organizaciones pueden experimentar mayores niveles de vulnerabilidad ante crisis económicas o cambios en la demanda del mercado (Jayasekara et al., 2020).

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica puede influir en la capacidad de las PYMES para integrarse en procesos de innovación y transformación digital. En el contexto actual, la competitividad empresarial se encuentra cada vez más vinculada con la adopción de tecnologías digitales, la automatización de procesos y la implementación de estrategias orientadas a la innovación. Sin embargo, cuando las empresas carecen de una visión estratégica clara, resulta más difícil desarrollar planes de inversión tecnológica o establecer alianzas

que faciliten su inserción en ecosistemas de innovación empresarial (Castillo-Galván & Méndez Palacios, 2022).

Desde la perspectiva de la continuidad organizacional, la literatura también ha señalado que la falta de gestión estratégica puede aumentar el riesgo de mortalidad empresarial en las PYMES. Diversos estudios han identificado que uno de los factores asociados al fracaso empresarial se encuentra precisamente en la ausencia de planificación estratégica, en la debilidad de las capacidades gerenciales y en la falta de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado (Escrivão Filho et al., 2017). Estas condiciones pueden afectar especialmente a las empresas en etapas tempranas de desarrollo o en contextos de alta competencia.

Tabla 19. Implicaciones de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en la sostenibilidad empresarial

Dimensión	Manifestación de la brecha	Implicaciones organizacionales
Adaptación estratégica	Falta de planificación y análisis del entorno	Dificultades para responder a cambios del mercado
Sostenibilidad económica	Ausencia de estrategias de crecimiento	Mayor vulnerabilidad financiera
Innovación y tecnología	Baja incorporación de tecnologías digitales	Limitada capacidad de modernización
Continuidad empresarial	Falta de gestión estratégica formal	Incremento del riesgo de fracaso empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Kannan y Gambetta (2025).

Estas implicaciones evidencian que la integración entre el emprendimiento y la gestión estratégica constituye un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad empresarial de las PYMES.

Tabla 20. Factores estratégicos necesarios para fortalecer la sostenibilidad de las PYMES

Factor estratégico	Descripción	Impacto en la sostenibilidad organizacional
Planeación estratégica	Definición de objetivos y estrategias empresariales	Mejora la dirección organizacional
Desarrollo de capacidades gerenciales	Formación en gestión empresarial y liderazgo	Fortalece la toma de decisiones
Innovación y digitalización	Incorporación de tecnologías y procesos innovadores	Incrementa la competitividad
Adaptación al entorno	Monitoreo constante de cambios económicos y tecnológicos	Favorece la continuidad empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Jayasekara et al. (2020); Escrivão Filho et al. (2017); Castillo-Galván y Méndez Palacios (2022).

Si bien el emprendimiento desempeña un papel fundamental en la creación de nuevas empresas y en la generación de innovación, la consolidación organizacional requiere la adopción de prácticas de gestión estratégica que permitan fortalecer la capacidad de adaptación, mejorar la competitividad y asegurar la continuidad empresarial en el largo plazo.

Reflexiones del Capítulo

El análisis realizado permite concluir que la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica constituye uno de los problemas más relevantes en la consolidación de las pequeñas y medianas empresas. Aunque el emprendimiento representa el punto de partida para la creación de numerosos negocios, su fuerza inicial no garantiza por sí sola la permanencia, el crecimiento ni la competitividad de las PYMES. El estudio muestra que muchas de estas organizaciones logran surgir gracias a la iniciativa, la intuición y la capacidad de adaptación de sus fundadores, pero encuentran serias dificultades cuando el entorno les exige mayor formalización, planeación y capacidad de anticipación. En ese tránsito, que debería ser natural, suele abrirse una fractura silenciosa pero decisiva.

En relación con el primer objetivo específico, se identificó que las principales condiciones que originan esta brecha se encuentran en la estructura organizativa simplificada, la centralización de decisiones, la limitada profesionalización gerencial, la escasez de recursos y la influencia dominante de una cultura empresarial centrada en la figura del fundador. Estas condiciones, aunque pueden resultar útiles en etapas tempranas del emprendimiento, terminan restringiendo la institucionalización de prácticas estratégicas más sólidas. Lo que al inicio parece agilidad, más adelante puede convertirse en rigidez disfrazada de control.

Respecto al segundo objetivo, el estudio permitió reconocer que dicha brecha se manifiesta de manera concreta en la ausencia de planeación estratégica formal, en la toma de decisiones basada predominantemente en la intuición, en la informalidad de las estructuras administrativas y en la debilidad de los sistemas de control y evaluación del desempeño. Estas manifestaciones no solo revelan una limitada madurez organizacional, sino también una forma de gestión que responde más a la urgencia del día a día que a una lógica de dirección sostenida. En otras palabras, muchas PYMES parecen avanzar, pero lo hacen sin mapa claro, confiando en que la experiencia del camino sustituya la necesidad de una ruta deliberada.

En cuanto al tercer objetivo, se concluye que esta brecha impacta directamente en el desempeño, el crecimiento y la competitividad empresarial. La falta de articulación entre el impulso emprendedor y la gestión estratégica dificulta la asignación eficiente de recursos, limita la capacidad de expansión, debilita la innovación y reduce las posibilidades de construir ventajas competitivas sostenibles. Bajo estas condiciones, la empresa no solo crece menos de lo que podría, sino que queda más expuesta a la incertidumbre del mercado, a la presión competitiva y a los cambios tecnológicos que hoy ya no tocan la puerta: entran sin pedir permiso.

En relación con el cuarto objetivo, el análisis confirma que la falta de integración entre emprendimiento y gestión estratégica compromete la sostenibilidad y la continuidad organizacional de las PYMES. La ausencia de planificación, adaptación estratégica y fortalecimiento

gerencial incrementa la vulnerabilidad frente a crisis económicas, transformaciones digitales y exigencias crecientes del entorno. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad empresarial no puede entenderse únicamente como permanencia en el mercado, sino como la capacidad de la organización para evolucionar sin perder dirección. Ahí radica, quizá, uno de los dilemas más profundos de las PYMES: conservar la flexibilidad que las hizo nacer, sin renunciar a la estructura que necesitan para durar.

En términos generales, el capítulo permite afirmar que fortalecer la gestión estratégica en las PYMES no implica sofocar el espíritu emprendedor, sino darle cauce, profundidad y horizonte. Lejos de ser dimensiones opuestas, emprendimiento y estrategia deben entenderse como componentes complementarios de un mismo proceso de maduración organizacional. Cuando esa articulación no ocurre, la empresa corre el riesgo de operar con entusiasmo, pero sin dirección suficiente; con iniciativa, pero sin arquitectura de futuro.

Dado que este trabajo se desarrolló desde una metodología documental, sus hallazgos ofrecen una base analítica útil para futuras investigaciones de carácter empírico que permitan contrastar estas conclusiones en contextos específicos, sectores productivos concretos o regiones determinadas. Esa continuidad investigativa sería valiosa no solo para ampliar el conocimiento académico sobre la gestión estratégica en las PYMES, sino también para orientar programas de formación, políticas públicas y estrategias de acompañamiento empresarial más ajustadas a la realidad de estas organizaciones.

Capítulo 5

Gestión Estratégica de las PYMES: Variables estratégicas que determinan el desempeño, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES

El análisis de la base documental evidencia que el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no dependen únicamente de la iniciativa emprendedora que da origen a estas organizaciones, sino también de un conjunto de variables estratégicas que influyen directamente en su capacidad de desarrollo empresarial. En un entorno económico caracterizado por altos niveles de competencia, cambios tecnológicos constantes y dinámicas de mercado cada vez más complejas, las PYMES requieren fortalecer diversos factores organizacionales que les permitan mejorar su eficiencia operativa, consolidar su posicionamiento competitivo y asegurar su permanencia en el mercado.

La literatura especializada señala que el desempeño empresarial de las PYMES se encuentra condicionado por múltiples variables estratégicas relacionadas con la disponibilidad de recursos, las capacidades organizacionales y el entorno institucional en el que operan. Entre estos factores destacan el acceso al financiamiento, la calidad del capital humano, la incorporación de tecnologías e innovación y la influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial. Estos elementos interactúan entre sí y pueden favorecer o limitar la capacidad de las

empresas para implementar estrategias orientadas al crecimiento y a la sostenibilidad organizacional.

En primer lugar, el financiamiento constituye un factor fundamental para el desarrollo de las PYMES, ya que permite a las empresas invertir en infraestructura productiva, mejorar sus procesos operativos y ampliar su participación en los mercados. El acceso al crédito facilita la realización de inversiones estratégicas, la adopción de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Sin embargo, diversas investigaciones han señalado que muchas PYMES enfrentan restricciones significativas en el acceso a fuentes de financiamiento formal, lo que puede limitar su crecimiento empresarial y su competitividad en el mercado.

En segundo lugar, el capital humano desempeña un papel esencial en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las PYMES. La formación, las habilidades y las competencias del personal influyen directamente en la eficiencia operativa, en la capacidad de innovación y en la calidad de la gestión empresarial. Las empresas que invierten en el desarrollo de su capital humano suelen mostrar mayores niveles de productividad y una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el entorno económico.

Por otra parte, la tecnología y la innovación se han convertido en factores estratégicos para mejorar la competitividad empresarial en contextos caracterizados por la transformación digital y la globalización de los mercados. La incorporación de herramientas

tecnológicas, la digitalización de procesos y el desarrollo de innovaciones en productos o servicios permiten a las PYMES optimizar sus operaciones, mejorar su eficiencia productiva y ampliar su acceso a nuevos mercados.

La cultura organizacional y el espíritu emprendedor también influyen en el desempeño empresarial de las PYMES. La cultura organizacional orientada hacia la innovación, la cooperación y el aprendizaje organizacional puede favorecer la adopción de nuevas estrategias empresariales y facilitar la adaptación de las empresas a entornos económicos dinámicos. En este sentido, la interacción entre emprendimiento y cultura organizacional puede contribuir a fortalecer las capacidades estratégicas de las organizaciones y a consolidar su desarrollo empresarial.

Este estudio analiza las principales variables estratégicas que influyen en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES. En primer lugar, se examina la influencia del financiamiento y del acceso al crédito en el desempeño empresarial. Posteriormente, se analiza el papel del capital humano en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Adicionalmente, se estudia el impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial. Se aborda la relación entre el emprendimiento y la cultura organizacional como factores que pueden contribuir al fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad de las PYMES.

Influencia del financiamiento y del acceso al crédito en el desempeño de las PYMES

El análisis de la base documental permite identificar que el financiamiento constituye uno de los factores más determinantes para el desempeño y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Diversos estudios coinciden en señalar que la disponibilidad de recursos financieros influye directamente en la capacidad de estas organizaciones para invertir en infraestructura productiva, adoptar nuevas tecnologías, mejorar su capital humano y ampliar su participación en los mercados (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; OECD, 2007). En este sentido, el acceso al crédito se convierte en un elemento estratégico que condiciona el desarrollo empresarial, particularmente en economías donde las PYMES representan la mayor parte del tejido productivo.

La literatura revisada sostiene que las limitaciones en el acceso al financiamiento constituyen una de las principales barreras estructurales que enfrentan las PYMES. En muchos casos, estas empresas presentan dificultades para obtener crédito debido a la falta de garantías, historiales financieros limitados o estructuras administrativas poco formalizadas. Como consecuencia, las instituciones financieras tienden a percibir a las PYMES como organizaciones de mayor riesgo crediticio, lo que restringe su acceso a capital y limita sus posibilidades de expansión empresarial (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006).

En el contexto mexicano, estas limitaciones adquieren una relevancia particular, ya que una proporción significativa de PYMES depende de recursos propios o de financiamiento informal para sostener sus operaciones. La falta de acceso a mecanismos formales de crédito puede restringir la capacidad de inversión de las empresas, afectar su productividad y reducir sus oportunidades de crecimiento en mercados competitivos. Además, la insuficiencia de recursos financieros puede dificultar la incorporación de innovaciones tecnológicas o la adopción de estrategias de expansión empresarial, lo cual impacta directamente en su desempeño organizacional.

La evidencia analizada también indica que las empresas que logran acceder a fuentes de financiamiento formal presentan mayores niveles de crecimiento y consolidación organizacional. El financiamiento adecuado permite a las PYMES invertir en procesos productivos, mejorar su eficiencia operativa y desarrollar estrategias orientadas a la innovación y a la competitividad empresarial (OECD, 2007). En este sentido, el acceso al crédito no solo facilita la continuidad de las operaciones empresariales, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos económicos cambiantes.

La disponibilidad de financiamiento puede contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica dentro de las PYMES. Cuando las empresas cuentan con recursos financieros suficientes, pueden implementar procesos de planificación estratégica, desarrollar capacidades gerenciales y mejorar sus sistemas de control organizacional. Estos factores contribuyen a reducir la vulnerabilidad

empresarial y favorecen la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Los resultados del análisis documental sugieren que el acceso al financiamiento constituye un elemento fundamental para mejorar el desempeño empresarial de las PYMES. La disponibilidad de crédito facilita la inversión productiva, impulsa el crecimiento organizacional y fortalece la competitividad empresarial, mientras que las restricciones financieras pueden limitar significativamente el desarrollo de estas organizaciones.

Tabla 21. Influencia del financiamiento en el desempeño de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en el desempeño empresarial
Acceso al crédito	Disponibilidad de financiamiento formal	Mayor capacidad de inversión productiva
Restricciones financieras	Dificultad para obtener préstamos	Limitaciones en el crecimiento empresarial
Inversión en innovación	Recursos para tecnología y modernización	Mejora de la competitividad
Expansión empresarial	Financiamiento para ampliar operaciones	Incremento del desarrollo organizacional
Sostenibilidad empresarial	Capital para enfrentar crisis económicas	Mayor estabilidad organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Beck y Demirgüç-Kunt (2006) y OECD (2007).

Papel del capital humano en el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES

El capital humano constituye uno de los factores más relevantes para el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La base documental analizada evidencia que las competencias, conocimientos y habilidades del personal influyen de manera significativa en la capacidad de las organizaciones para mejorar su desempeño, adaptarse a los cambios del entorno y desarrollar estrategias competitivas. En este sentido, el capital humano no solo representa un recurso operativo, sino también un elemento estratégico que contribuye a fortalecer la capacidad organizacional y la continuidad empresarial (Barney, 1991; Jayasekara et al., 2020).

Diversos estudios han señalado que las PYMES suelen enfrentar limitaciones relacionadas con la formación profesional, la capacitación del personal y el desarrollo de capacidades gerenciales. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia operativa de las empresas y restringir su capacidad para implementar procesos de innovación, planificación estratégica y mejora organizacional. En muchas PYMES, especialmente aquellas de carácter familiar o de reciente creación, la gestión empresarial se encuentra fuertemente concentrada en el propietario o en un reducido grupo de personas, lo que puede generar dependencia de decisiones individuales y limitar el desarrollo de estructuras organizacionales más profesionalizadas (Escrivão Filho et al., 2017).

La literatura indica que el fortalecimiento del capital humano contribuye de manera directa al crecimiento empresarial. Las empresas que invierten en capacitación, desarrollo de habilidades y formación gerencial suelen mostrar mayores niveles de productividad y una mejor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. La formación continua del personal permite mejorar la calidad de los procesos productivos, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de innovación organizacional (Jayasekara et al., 2020).

El capital humano desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad organizacional de las PYMES. Las organizaciones que desarrollan capacidades internas sólidas tienden a presentar mayores niveles de resiliencia frente a entornos económicos inciertos. La presencia de personal capacitado y de líderes con habilidades estratégicas facilita la implementación de procesos de planificación, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a nuevas condiciones del mercado. En consecuencia, el capital humano puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva que contribuye a la permanencia de las empresas en el largo plazo (Barney, 1991).

Otro aspecto relevante identificado en la literatura se relaciona con la importancia del liderazgo y de las capacidades gerenciales dentro de las PYMES. La formación en gestión empresarial, liderazgo organizacional y toma de decisiones estratégicas puede fortalecer la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos económicos y aprovechar oportunidades de crecimiento. En este sentido, el desarrollo de habilidades directivas constituye un elemento clave para

mejorar la calidad de la gestión empresarial y para reducir la brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica.

Tabla 22. Influencia del capital humano en el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en el desempeño organizacional
Formación del personal	Capacitación técnica y profesional	Mejora de la productividad
Desarrollo de habilidades gerenciales	Capacitación en gestión empresarial	Fortalecimiento de la toma de decisiones
Capacidades organizacionales	Desarrollo de conocimientos y competencias internas	Incremento de la eficiencia operativa
Innovación organizacional	Aplicación de conocimientos para mejorar procesos	Mayor competitividad empresarial
Liderazgo estratégico	Dirección empresarial con visión estratégica	Sostenibilidad y continuidad organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991), Escrivão Filho et al. (2017) y Jayasekara et al. (2020).

Los resultados del análisis documental sugieren que el capital humano representa un factor crítico para el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES. La inversión en formación, capacitación y desarrollo de habilidades organizacionales permite fortalecer las capacidades internas de las empresas, mejorar su desempeño y aumentar sus posibilidades de consolidación en el mercado.

Impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad de las PYMES

El análisis de la base documental evidencia que la tecnología y la innovación constituyen factores estratégicos para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En un entorno económico caracterizado por la globalización, la digitalización y la creciente competencia empresarial, la capacidad de las organizaciones para incorporar tecnologías y desarrollar procesos innovadores se ha convertido en un elemento determinante para mejorar su desempeño y su posicionamiento en el mercado (Porter, 1985; OECD, 2007).

Diversos estudios señalan que la adopción tecnológica permite a las PYMES optimizar sus procesos productivos, mejorar la eficiencia operativa y ampliar sus oportunidades de acceso a nuevos mercados. La digitalización de procesos administrativos, la automatización de actividades productivas y el uso de plataformas tecnológicas para la comercialización de productos y servicios pueden contribuir a reducir costos operativos y aumentar la productividad empresarial. En este sentido, la tecnología se convierte en un recurso estratégico que permite a las empresas mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno competitivo (Jayasekara et al., 2020).

La innovación empresarial desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES. La literatura especializada indica que la innovación puede manifestarse en diferentes

dimensiones, incluyendo la innovación en productos, procesos, modelos de negocio y estrategias organizacionales. Las empresas que desarrollan capacidades de innovación suelen mostrar mayores niveles de adaptabilidad y una mayor capacidad para diferenciarse en mercados altamente competitivos (Schumpeter, 1934).

El análisis documental también indica que muchas PYMES enfrentan dificultades para incorporar tecnologías avanzadas y desarrollar procesos sistemáticos de innovación. Estas limitaciones suelen estar asociadas a factores como restricciones financieras, falta de personal especializado, debilidades en la planificación estratégica y escaso acceso a redes de conocimiento o colaboración empresarial. Como consecuencia, algunas empresas pueden presentar rezagos tecnológicos que afectan su productividad y su capacidad para competir en mercados cada vez más digitalizados (OECD, 2007).

La integración de tecnología e innovación puede contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica dentro de las PYMES. Las herramientas digitales facilitan la recopilación y el análisis de información empresarial, lo que permite mejorar los procesos de toma de decisiones y la planificación organizacional. Además, la incorporación de tecnologías de información puede favorecer la coordinación interna, la gestión eficiente de recursos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Tabla 23. Impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en la competitividad empresarial
Digitalización empresarial	Uso de tecnologías de información en procesos administrativos	Mejora de la eficiencia operativa
Automatización productiva	Incorporación de tecnologías en procesos de producción	Incremento de productividad
Innovación en productos	Desarrollo de nuevos productos o servicios	Diferenciación en el mercado
Innovación en procesos	Mejora de métodos productivos y organizacionales	Reducción de costos operativos
Acceso a mercados digitales	Uso de plataformas tecnológicas de comercialización	Expansión del alcance comercial

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1985), Schumpeter (1934), OECD (2007) y Jayasekara et al. (2020).

Los resultados del análisis documental sugieren que la tecnología y la innovación representan elementos fundamentales para mejorar la competitividad empresarial de las PYMES. La adopción tecnológica y el desarrollo de capacidades innovadoras permiten incrementar la productividad, fortalecer la diferenciación estratégica y mejorar la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos económicos dinámicos.

Relación entre el emprendimiento y la cultura organizacional en el desempeño de las PYMES

El análisis de la base documental permite identificar que la cultura organizacional constituye un elemento clave para comprender el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y que influyen en la forma en que se toman decisiones, se gestionan los recursos y se desarrollan las actividades empresariales. En el caso de las PYMES, la cultura organizacional suele estar estrechamente vinculada con la visión y los valores del emprendedor fundador, lo que puede influir significativamente en el funcionamiento y en la evolución de la empresa (Schein, 2010).

Diversos estudios señalan que el emprendimiento y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados. El espíritu emprendedor tiende a promover culturas organizacionales orientadas hacia la innovación, la flexibilidad y la búsqueda de oportunidades de negocio. Estas características pueden favorecer la adaptación de las empresas a entornos empresariales dinámicos y contribuir a la generación de ventajas competitivas. En este sentido, las PYMES que desarrollan culturas organizacionales abiertas al cambio suelen mostrar mayores niveles de capacidad innovadora y de crecimiento empresarial (Lumpkin & Dess, 1996).

No obstante, la literatura también indica que la cultura organizacional de muchas PYMES puede presentar ciertas limitaciones que afectan su desempeño organizacional. En algunas empresas, la fuerte centralización de decisiones en el fundador o en un grupo reducido de personas puede generar estructuras organizativas poco participativas y limitar la profesionalización de la gestión empresarial. Esta situación puede afectar la capacidad de las empresas para desarrollar procesos formales de planificación estratégica y para fortalecer sus estructuras administrativas (Escrivão Filho et al., 2017).

La cultura organizacional puede influir en la forma en que las empresas adoptan innovaciones, gestionan el conocimiento y promueven la participación del capital humano en los procesos organizacionales. Las culturas organizacionales que fomentan la colaboración, el aprendizaje continuo y la comunicación interna suelen facilitar la generación de ideas innovadoras y la mejora de procesos empresariales. En contraste, las culturas organizacionales rígidas o altamente jerárquicas pueden dificultar la adaptación organizacional y limitar el desarrollo de capacidades estratégicas (Schein, 2010).

En términos de desempeño empresarial, la relación entre emprendimiento y cultura organizacional puede traducirse en diferentes resultados organizacionales. Las PYMES que logran integrar el espíritu emprendedor con una cultura organizacional orientada a la innovación, la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional tienden a mostrar mayores niveles de productividad, crecimiento y competitividad. En este sentido, la cultura organizacional puede actuar

como un mecanismo que facilita la institucionalización del emprendimiento dentro de la estructura empresarial.

Los resultados del análisis documental sugieren que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la forma en que las PYMES transforman el emprendimiento inicial en procesos organizacionales sostenibles. La construcción de culturas organizacionales orientadas hacia la innovación, la cooperación y la mejora continua puede contribuir significativamente a fortalecer el desempeño empresarial y la sostenibilidad de estas organizaciones.

Tabla 24. Relación entre emprendimiento, cultura organizacional y desempeño en las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación organizacional	Impacto en el desempeño empresarial
Espíritu emprendedor	Orientación hacia la innovación y la identificación de oportunidades	Mayor capacidad de adaptación al mercado
Valores organizacionales	Normas y principios que guían la conducta empresarial	Fortalecimiento de la identidad organizacional
Estilo de liderazgo	Influencia del fundador en la gestión empresarial	Orientación estratégica de la empresa
Cultura de aprendizaje	Promoción del aprendizaje y del desarrollo del conocimiento	Mejora de la capacidad innovadora
Cultura colaborativa	Participación del personal en procesos organizacionales	Incremento de la eficiencia y del desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en Lumpkin y Dess (1996), Schein (2010) y Escrivão Filho et al. (2017).

Reflexiones del Capítulo

El estudio permite concluir que el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES no pueden entenderse como el resultado exclusivo del impulso emprendedor inicial, sino como la expresión de un conjunto de variables estratégicas que, al articularse de manera adecuada, fortalecen la capacidad organizacional y la permanencia empresarial. La base documental examinada deja ver que muchas PYMES no fracasan por falta de iniciativa, sino por la ausencia de una gestión estratégica capaz de transformar recursos dispersos en ventajas organizacionales sostenibles. Dicho de otra manera, emprender abre la puerta, pero no garantiza recorrer el camino.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el financiamiento y el acceso al crédito constituyen factores decisivos para el desempeño empresarial. La evidencia revisada muestra que la disponibilidad de recursos financieros permite a las PYMES invertir, modernizarse, expandirse y responder con mayor solidez a entornos económicos cambiantes. En contraste, las restricciones crediticias limitan no solo el crecimiento, sino también la posibilidad de planificar con visión de mediano y largo plazo. Aquí aparece una paradoja frecuente: se espera que la PYME compita como una organización madura, pero muchas veces se le niegan las condiciones mínimas para consolidarse.

En cuanto al capital humano, los hallazgos permiten afirmar que su fortalecimiento representa una condición estratégica para la

competitividad y la sostenibilidad. La formación, la capacitación, el liderazgo y las capacidades gerenciales no operan como elementos secundarios, sino como el núcleo que da sentido a la toma de decisiones, a la innovación y a la adaptación organizacional. Cuando la empresa concentra todo en la intuición del fundador y descuida la profesionalización, suele quedar atrapada en una estructura frágil; en cambio, cuando desarrolla capacidades internas, gana consistencia, aprendizaje y resiliencia.

Respecto al impacto de la tecnología y la innovación, el estudio confirma que ambas constituyen palancas esenciales para elevar la competitividad de las PYMES. La adopción tecnológica mejora procesos, amplía mercados y favorece decisiones mejor informadas, mientras que la innovación abre posibilidades de diferenciación y respuesta frente a contextos de alta competencia. No obstante, la revisión también deja claro que muchas PYMES siguen enfrentando barreras para incorporar estas herramientas, ya sea por limitaciones financieras, por debilidades en la planeación o por falta de personal especializado. La tecnología, por sí sola, no obra milagros; necesita dirección estratégica para convertirse en verdadero motor de desarrollo.

En lo relativo al emprendimiento y la cultura organizacional, se concluye que ambos factores mantienen una relación estrecha con el desempeño empresarial. La cultura organizacional puede reforzar o debilitar las capacidades estratégicas de la empresa según favorezca la innovación, el aprendizaje, la cooperación y la apertura al cambio, o

según reproduzca centralización, rigidez y dependencia excesiva del fundador. En este punto, el estudio sugiere algo de fondo: el emprendimiento que no se institucionaliza en prácticas, valores y procesos termina agotándose en el corto plazo. La energía inicial importa, sí, pero la cultura decide si esa energía se convierte en trayectoria o en desgaste.

De forma integral, la investigación concluye que las variables analizadas no actúan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente dentro de la gestión estratégica de las PYMES. El financiamiento facilita la inversión; el capital humano transforma esa inversión en capacidades; la tecnología y la innovación amplían la competitividad; y la cultura organizacional da continuidad, sentido y coherencia a todo el proceso. Cuando una de estas piezas falla, el equilibrio se debilita; cuando se articulan, la empresa gana mejores condiciones para crecer y sostenerse.

El estudio permite sostener que repensar la gestión estratégica de las PYMES no es un ejercicio meramente teórico, sino una necesidad económica y organizacional. Comprender estas variables ofrece una base valiosa para diseñar políticas de apoyo, programas de capacitación, esquemas de financiamiento y modelos de acompañamiento empresarial más sensibles a la realidad de este tipo de organizaciones. A la vez, abre una ruta para futuras investigaciones empíricas que profundicen en contextos sectoriales o regionales específicos.

Capítulo 6

Las limitaciones internas y externas de las Pymes en Nuevo León

Las pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los pilares más relevantes de la economía mexicana, no solo por su presencia mayoritaria dentro del tejido empresarial, sino también por su contribución al empleo, al dinamismo regional, a la innovación productiva y a la generación de oportunidades económicas. En México, las PYMES representan una proporción significativa de las unidades económicas y participan de manera activa en sectores como el comercio, los servicios, la manufactura, la construcción, el transporte y otras actividades estratégicas. Sin embargo, su importancia cuantitativa no siempre se traduce en estabilidad, crecimiento sostenido o consolidación competitiva, debido a que muchas de estas empresas enfrentan condiciones internas y externas que limitan su supervivencia en el mercado.

En el caso de Nuevo León, el estudio de las PYMES adquiere una relevancia particular. La entidad se distingue por su vocación industrial, su cercanía con Estados Unidos, su integración con cadenas productivas nacionales e internacionales y su creciente potencial frente al fenómeno del nearshoring. Monterrey y su zona metropolitana concentran una actividad empresarial dinámica, vinculada con sectores manufactureros, comerciales, tecnológicos y de servicios especializados. No obstante, este entorno favorable también plantea

importantes exigencias competitivas para las PYMES, especialmente en materia de financiamiento, innovación, digitalización, profesionalización administrativa, calidad, productividad y vinculación con cadenas de valor más complejas.

El problema central que orienta este capítulo radica en que muchas PYMES regiomontanas, a pesar de operar en un contexto económico con amplias oportunidades, presentan debilidades estructurales que reducen su capacidad de crecimiento y permanencia. Entre las limitaciones internas destacan la falta de planeación estratégica, la escasa profesionalización gerencial, la limitada incorporación de tecnología, las deficiencias en gestión financiera, la baja inversión en capacitación y la ausencia de sistemas formales de mejora continua. A estas restricciones se suman factores externos como la inflación, la presión fiscal, la competencia intensa, la burocracia, el acceso limitado al crédito, los cambios en el entorno económico y las exigencias derivadas de la relocalización productiva.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de las PYMES exige superar la idea de que el éxito empresarial depende únicamente del producto, del mercado o de la intención emprendedora inicial. La teoría de los recursos y capacidades permite comprender que las empresas no compiten solamente por su ubicación o por el sector en el que participan, sino por la forma en que desarrollan, combinan y aprovechan sus recursos tangibles e intangibles. En este sentido, el talento empresarial, el conocimiento organizacional, la innovación, la experiencia del gerente, la calidad, la tecnología y la orientación al

mercado se convierten en elementos centrales para explicar por qué algunas empresas logran sostenerse y crecer mientras otras se estancan o desaparecen.

El enfoque de competencias esenciales aporta una mirada útil para interpretar el desempeño de las PYMES. Las competencias no se reducen a habilidades individuales del emprendedor, sino que incluyen capacidades colectivas, sistemas de gestión, formas de aprendizaje organizacional, valores compartidos, coordinación interna y adaptación al entorno. Una PYME puede iniciar operaciones por la iniciativa de un emprendedor, pero su permanencia depende de su capacidad para construir una estructura empresarial más sólida, capaz de responder a las exigencias del mercado, absorber cambios tecnológicos y convertir sus recursos internos en ventajas competitivas sostenibles.

La relevancia del tema también se justifica por la alta vulnerabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas durante sus primeros años de operación. La mortalidad temprana de estos negocios revela que el emprendimiento, por sí solo, no garantiza desarrollo económico. Crear empresas es importante, pero resulta todavía más importante fortalecer las condiciones que permiten su supervivencia. El análisis de los factores internos y externos se vuelve indispensable, porque permite identificar no solo las causas de fracaso, sino también las áreas donde pueden diseñarse estrategias de mejora, políticas públicas más efectivas y programas de apoyo empresarial con mayor pertinencia regional.

En Nuevo León, esta discusión cobra especial importancia porque el nearshoring ofrece una oportunidad histórica para ampliar la participación de las PYMES en cadenas de proveeduría nacionales e internacionales. Sin embargo, para aprovechar esta coyuntura, las empresas deben avanzar en certificaciones, digitalización, cumplimiento normativo, calidad, financiamiento, profesionalización y desarrollo de talento. De lo contrario, existe el riesgo de que las oportunidades asociadas a la relocalización productiva sean captadas principalmente por grandes empresas, mientras que las PYMES permanezcan en una posición periférica dentro del nuevo escenario económico.

El objetivo de este capítulo es analizar las principales limitaciones internas y externas que inciden en el crecimiento, competitividad y supervivencia de las PYMES en Nuevo León, considerando su papel dentro del emprendimiento, el desarrollo económico regional y las oportunidades derivadas del entorno productivo actual. A partir de una revisión documental y teórica, se examinan los factores que condicionan el desempeño empresarial, así como la importancia de las competencias esenciales, la planeación estratégica, la innovación, la tecnología, el financiamiento y la articulación institucional como elementos clave para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.

El capítulo se organiza en torno a diversos ejes de análisis. En primer lugar, se aborda la relación entre emprendimiento, crecimiento económico y desarrollo de las PYMES en México. Posteriormente, se examina la perspectiva de las competencias esenciales y su vínculo con

el éxito empresarial. Después, se revisan los factores internos y externos que influyen en la supervivencia de las PYMES, así como el contexto específico de Nuevo León. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad competitiva de este sector, reconociendo que el desarrollo de las PYMES no depende de una sola variable, sino de la interacción entre recursos internos, condiciones del entorno, políticas de apoyo y capacidades estratégicas de adaptación.

El Emprendimiento y el crecimiento de las PYMES en México.

La teoría de los recursos y capacidades ofrece una perspectiva alternativa sobre el emprendimiento. En lugar de asumir que el éxito está predeterminado por el producto o el mercado, este enfoque reconoce que la empresa puede construir ventajas mediante la combinación de recursos, conocimiento e innovación (Barney, 1986).

Por otra parte, Porter (1982) dirige la atención hacia las condiciones internas de la empresa y a la forma en que sus recursos sostienen posiciones competitivas. Desde esta perspectiva, las organizaciones son heterogéneas y la transferencia de recursos estratégicos entre empresas suele ser difícil, especialmente cuando el conocimiento se encuentra integrado en procesos, rutinas y capacidades colectivas (Barney, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Prahalad & Hamel, 1990).

El talento empresarial constituye un elemento decisivo para comprender por qué algunas empresas permanecen, crecen o se estancan. Las decisiones del emprendedor y la forma en que organiza los recursos internos pueden convertirse en una fuente de diferenciación y desarrollo, siempre que el conocimiento, las capacidades y los intangibles se articulen dentro de una dirección estratégica coherente (Barney, 1991; Suárez-Núñez, 2002).

El Índice de Competitividad Global de 2016-2017 y 2017-2018, publicado por el Foro Económico Mundial, ubica a México en el puesto 51 de 138 países, mostrando una mejora desde el puesto 57 del año anterior. A pesar de que la corrupción, el crimen y la burocracia ineficiente son obstáculos significativos para los negocios en el país, también se destacan aspectos positivos como la calidad de la salud pública, la estabilidad gubernamental y de políticas, la baja inflación, una sólida ética laboral, el acceso al financiamiento y la capacidad de innovación.

A nivel mundial, México destaca por su alta actividad emprendedora, con una tasa TEA del 25% en 2015. La juventud mexicana es particularmente emprendedora, ya que el grupo de 16 a 24 años constituye casi el 30% del total de emprendedores, cuya edad promedio es de 33.5 años. Este dinamismo en la creación de empresas se atribuye a políticas implementadas en las últimas décadas, como la menor intervención estatal en la economía, el fomento de la competencia y el libre comercio con EE.UU. y Canadá. Es notable que más del 75% de

las importaciones mexicanas consisten en productos semielaborados para la manufactura.

En años recientes, México ha puesto un énfasis creciente en el emprendimiento. En 2012, el gobierno federal estableció un fondo inicial para coinversiones en nuevas empresas a través de la Nacional Financiera (NAFIN), una iniciativa pionera en el país. Posteriormente, a principios de 2013, se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), adscrito al Ministerio de Economía, con el objetivo de fortalecer el ecosistema emprendedor.

Actualmente, México cuenta con una red de apoyo de más de 500 programas de incubadoras distribuidas en 190 ciudades, de las cuales 50 están especializadas en empresas emergentes con alto potencial de crecimiento. Estas acciones demuestran el compromiso gubernamental para potenciar la innovación y competitividad de México, a pesar de los desafíos persistentes en la movilización de capital de riesgo.

Además, la cercanía geográfica con Estados Unidos y la participación de México en el TLCAN, junto con otros doce acuerdos de libre comercio que abarcan 44 países, brindan oportunidades significativas para los exportadores. El incremento de los costos laborales en China también ha favorecido la reubicación de fabricantes hacia México para abastecer al mercado estadounidense. En resumen, México ha avanzado notablemente en los últimos años al identificar el emprendimiento como un motor clave para el crecimiento económico.

A pesar de los avances, México enfrenta debilidades estructurales que frenan el impulso empresarial. El acceso limitado a financiamiento, tanto a corto como a largo plazo, restringe el crecimiento de las empresas. Un bajo nivel de educación postsecundaria disminuye la disponibilidad de personal calificado, lo que a mediano plazo podría limitar la contribución de México a la economía del conocimiento.

La economía mexicana también se ha visto afectada por la caída de los precios del petróleo desde 2014, la desaceleración del comercio mundial y la reducción de la producción industrial tras 2009. A esto se suman los efectos adversos de las políticas anunciadas por la administración Trump respecto al Acuerdo Transpacífico, el TLCAN y la construcción del muro fronterizo.

No obstante, estos desafíos, México se mantiene como una de las economías más competitivas de la región y continúa fortaleciendo los pilares fundamentales para su prosperidad futura.

En la Tabla 25 podemos observar cómo el sector comercio es el principal giro en el que desean incursionar los Emprendedores en México; el segundo sector en preferencia es el sector de Servicios privados no financieros) Cómo son los servicios profesionales, Restaurantes, Educación, Salud y Entretenimiento) en tanto que las empresas manufactureras se constituyen como el tercer grupo en preferencia por los Emprendedores; las siguientes unidades económicas son menos representativas como el comercio al por menor; los Servicios financieros y de seguros; las Pesca y Agricultura;

el ramo de la Construcción; así como el de la Electricidad, agua y gas; y la Minería.

Tabla 25. Unidades Económicas clasificadas por sector en México al 2023

Concepto / Sector	Número de unidades económicas
Comercio al por menor	2,426,012
Servicios privados no financieros	2,142,537
Industrias manufactureras	634,248
Comercio al por mayor	156,743
Servicios financieros y de seguros	27,260
Pesca y agricultura	24,984
Transporte	24,864
Construcción	17,438
Electricidad, agua y gas	3,139
Minería	2,960

Fuente: INEGI (2024a).

El Emprendimiento y la perspectiva de las competencias esenciales dentro de las PYMES.

Según Prahalad y Hamel (1990), existe una categoría de competencias esenciales que se distingue de los productos clave. Estos autores, tras investigar el comportamiento estratégico de empresas japonesas y occidentales, identificaron un factor común en su éxito a largo plazo: las "core competencias" (cc), o competencias esenciales.

Prahalad y Hamel (1990) definen estas competencias esenciales como las cualidades intrínsecas de un grupo empresarial que impulsan su

éxito económico. Estas cualidades se manifiestan a través del aprendizaje colectivo dentro de la organización, abarcando la coordinación de diversas habilidades de producción y la integración de múltiples tecnologías tanto a nivel interno como en los productos finales.

Es importante destacar las habilidades fundamentales para una organización incluyen una comunicación efectiva, la colaboración activa y una fuerte disposición para trascender las barreras internas. A diferencia del conocimiento, que puede disminuir con la falta de uso, estas competencias esenciales se fortalecen con la práctica y actúan como el elemento cohesionador de un negocio.

Leonard-Barton (1992) define las capacidades esenciales, sinónimo de competencias clave, como un entramado de saberes interconectados que otorgan una ventaja competitiva. Estas capacidades se componen de cuatro pilares:

- **Conocimientos y habilidades del personal:** La base del capital humano.
- **Sistemas técnicos:** Mecanismos para recopilar, documentar y organizar el conocimiento tácito.
- **Sistemas de gestión:** Procesos formales e informales para generar y regular el conocimiento, abarcando programas de formación, redes de colaboración y sistemas de incentivos.
- **Normas y valores:** Principios que rigen los distintos tipos de conocimiento y su proceso de creación y gestión.

Adicionalmente, Levy-Leboyer (1996) subraya la estrecha relación entre las competencias individuales y las de la empresa. Las competencias corporativas surgen de la integración y coordinación de las habilidades individuales, de manera similar a cómo las competencias personales son una amalgama de habilidades, conocimientos y atributos individuales. Por ello, es crucial para las empresas gestionar eficazmente su acervo de competencias, tanto las actuales como las latentes. Esta perspectiva se alinea con la propuesta de Prahalad y Hamel (1990) sobre la importancia estratégica de las competencias.

Dentro del emprendimiento existen tres modelos que explican los Conceptos de Intención de Emprendimiento, los cuales se presentan en la Tabla 26.

Tabla 26. Conceptos de Intención de Emprendimiento

Modelo	Autor
Intención + emprendimiento = creación de nueva empresa	Katz (1992)
Intención – emprendimiento = creación de nueva empresa	Kruger (1993)
Intención emprendedora = suceso disparador	Garner et al. (1995)

Fuente: Rivera Padilla (2016).

Factores que incrementan el desarrollo económico y supervivencia de las PYMES

En México, como ocurre en buena parte de América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas conforman casi la totalidad del universo empresarial. Su importancia rebasa el número de

establecimientos, pues participan en la generación de empleo, el desarrollo regional y la articulación de actividades productivas. Esta presencia mayoritaria confirma su relevancia estratégica, aunque también obliga a examinar las condiciones que favorecen su supervivencia y consolidación (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2024b; Secretaría de Economía, 2024a).

Tabla 27. Competencias esenciales del emprendedor de éxito

Psicológicas individuales	Psicológicas colectivas	Factores del entorno	Competencias cognitivas	Competencias axiológicas
Asumir riesgos	Capacidad de comunicación	Económicos	Conocimiento del negocio	Creencias
Autonomía	Capacidad de negociación	Político-legal	Educación formal	Valores
Compromiso	Espíritu de equipo	Tecnológicos	Educación informal	Ética
Innovación	Liderazgo	Culturales	Experiencia previa	—
Motivación al logro	Planificación	Sociales	—	—

Fuente: Rivera Padilla (2016).

Mediante la revisión bibliográfica presentada en la Tabla 28, se evidencia que, tanto para crear como para mantener activa una PYME, intervienen diversos factores vinculados con el perfil del emprendedor, el capital humano, la experiencia, el tamaño empresarial y las condiciones del entorno.

Tabla 28. Resumen de factores de supervivencia de las PYMES

Nombre del autor	Factor de supervivencia
Bartelsman E. et al. (2001)	Factores demográficos: tamaño de la empresa, ciclo de vida empresarial, patrones de crecimiento, participación de mercado y productividad.
Simón Moya V. et al. (2002)	Educación, experiencia y motivación; perfil del emprendedor.
Ciavarella M. (2004)	Cinco atributos de la personalidad: extraversión, estabilidad emocional, amabilidad, experiencia y responsabilidad.
Dahi M. et al. (2007)	Experiencia previa, apoyo familiar, empresas sobrevivientes y activos, sucesión o herencia; capital humano; capacidades y habilidades; nivel de educación; tamaño de la empresa; recursos humanos.
Galindo M. et al. (2010)	Género, edad, nivel de educación, motivación, conocimientos previos, experiencia y actitud frente al riesgo.
Millan J. M. et al. (2012)	Características sociodemográficas, nivel de educación, ingresos, normativas, apoyo gubernamental y experiencia previa.

Fuente: Rivera Padilla, Pilar Lorena (2016)

Perspectiva de crecimiento económico, según la OCDE. para México.

Tras un crecimiento proyectado del 0.7% en 2025, se espera que la economía mexicana acelere a un 1.2% en 2026 y alcance un 1.7% en 2027. El consumo privado se beneficiará de un mercado laboral sólido y una inflación moderada. No obstante, la consolidación fiscal en curso limitará el dinamismo de la inversión y el gasto público.

En México, al menos el 90% de las empresas son de carácter “familiar” (INEGI, 2024a).

Según la Secretaría de Economía (junio, 2024). Es precisamente el “talento mexicano” la frtaleza 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 pymes son reconocidas como la columna vertebral de la economía en México.

Tabla 29. Factores del comportamiento histórica del PIB en México período 2019 – 2025

Período	Comportamiento económico	Causa
2019	Retraso ligero	Estancamiento económico previo a la pandemia.
2020	Caída drástica	Incertidumbre económica derivada de la pandemia.
2021	Recuperación	Reapertura económica y fuerte demanda de exportaciones hacia Estados Unidos.
2022	Recuperación	Continuidad de la reapertura económica y dinamismo de la demanda externa.
2023	Moderación	El crecimiento se estabilizó, impulsado por el consumo privado y la inversión relacionada con el nearshoring.
2024	Moderación	El crecimiento se mantuvo moderado, impulsado por el consumo privado y la inversión vinculada al nearshoring, aunque limitado por un déficit fiscal elevado.
2025	Desaceleración significativa	Crecimiento económico en un nivel bajo.

Fuente: Elaboración propia con datos OCDE, período 2019 – 2025

Como se puede observar en la Tabla 29 sobre el Comportamiento Histórico del PIB en el Crecimiento Económico de Mexico, se puede observar una marcada desaceleración económica iniciada en 2019 con, un retraso ligero; en tanto que en 2020; Se observa una Caída drástica

provocada por el inicio de la pandemia; En 2023 y 2024 la situación económica en México fue moderada, y no fue sino hasta 2025 en que la situación en México fue una desaceleración significativa, con un crecimiento de nivel bajo.

Las causas del fracaso de las empresas se deben en su mayoría al carácter económico y, según la literatura, se dividen en criterios macroeconómicos (externos) y microeconómicos (internos). En el primer caso se relacionan con acciones que no dependen de la empresa, pueden ser directos como la competencia e indirectos como las fluctuaciones económicas. Y, en el segundo caso, por elementos internos como la estructura organizacional, la gestión, innovación y financiamiento (Kozak, 2017).

Con relación a los factores internos, la supervivencia de las empresas dentro del mercado es explicada por la característica más representativa, que es el tamaño; es decir, la probabilidad de supervivencia es mayor para aquellas empresas que tienen mayor tamaño en referencia a estructura, tecnología, apertura comercial, inversiones entre otros (Agarwal & Audretsch, 2001).

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

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son vitales para la economía de México, constituyendo la gran mayoría de las unidades económicas y siendo una fuente principal de empleo y generación de Producto Interno Bruto (PIB) privado. A pesar de su importancia

numérica, estas empresas a menudo luchan con debilidades internas, según señalan L. J. García-Martínez et al. (2023).

En Nuevo León, una región con una fuerte actividad industrial, las PYMES enfrentan desafíos particulares. A. R. Torres Garza et al. (2023) observan que, si bien estas empresas en el área metropolitana de Monterrey son cruciales para el empleo y el valor agregado, su expansión se ve obstaculizada por barreras significativas, como la dificultad para acceder a financiamiento y una falta de planificación estratégica avanzada.

Un informe de la Secretaría de Economía (2024a) confirma la magnitud de las PYMES en México, al señalar que representan más del 99 % de las unidades económicas y una proporción considerable del empleo. La concentración empresarial de Nuevo León ofrece una perspectiva particularmente útil para observar las fortalezas y debilidades del sector. La región posee un elevado potencial emprendedor e industrial, pero ese potencial puede diluirse cuando no existe una estrategia capaz de vincular recursos, capacidades y oportunidades de crecimiento (L. J. García-Martínez et al., 2023; A. R. Torres Garza et al., 2023; Secretaría de Economía, 2024a).

Factores externos que influyen en el éxito de las Pymes

Por otro lado, dentro de los factores externos se destaca la ubicación geográfica, la cual juega un papel muy importante al momento de estudiar la supervivencia empresarial, concretamente, el éxito o fracaso es heterogéneo entre las empresas que se ubican en ciudades

principales, e incluso si se encuentran situadas en zonas urbanas estas tendrán más ventajas que las que se encuentren en zonas rurales (Renski, 2008). Sin embargo, Calá (2018) hace contraste con el enunciado anterior, debido a que la ubicación de las empresas en zonas urbanas o donde existe mayor desarrollo, se pueden traducir en desventajas debido al alto nivel de competencia en calidad, precios, etc., afectando la probabilidad de supervivencia en el mercado.

Entre los factores externos, la inflación afecta la información financiera, altera el poder adquisitivo y modifica los costos y precios con los que operan las PYMES. Cuando estos cambios no se acompañan de controles financieros y capacidad de adaptación, pueden reducir la liquidez, debilitar la rentabilidad y aumentar el riesgo de cierre (De la Hoz et al., 2008).

Factores internos que influyen en el éxito de las Pymes

Como puede observarse en la Tabla 30, existen diferentes enfoques para medir el desempeño de una empresa y su “éxito”.

Las principales variables que los estudios empíricos suelen identificar para medirlo son el empleo, el volumen de negocios, las ganancias (antes de impuestos) y la productividad (Siepel y Dejardin 2020).

Otros indicadores incluyen los activos totales, las cuotas o participaciones de mercado, el índice de capital total, el rendimiento sobre el capital, el rendimiento sobre el capital empleado, el índice de costo-ingreso, la valoración de mercado o precio de las acciones para

las empresas que cotizan en bolsa, lo cual es algo sumamente raro entre las PYME.

Tabla 30. Factores Internos que pueden constituir una Ventaja Competitiva.

Factores	Investigadores
Teoría de los recursos y capacidades de las empresas como base para el logro y sostenimiento de una ventaja competitiva	Calvo y López (2003); Ordóñez (2004); Gracia (2008)
Recursos humanos, medidos a través de la formación profesional y la experiencia del gerente	Rubio y Aragón (2002); Estrada et al. (2009); Gracia (2008); Franco et al. (2010); Soto, Blanco, Galindo y Osorio (2013); Montegut (2006); Guerrero y Jiménez (2011); Chiun, Wang, Justin y Ramayah (2016); Correa (2017)
Orientación al mercado	Blesa y Ripollés (2005); Martín, Rodríguez-Bobada y Barroso (2005); Vieira (2010); Suliyanto (2011); Gheysaria, Raslia, Roghaniana y Norhalima (2012); Hitt et al. (2015); Chiun et al. (2016)
Planeación estratégica	Estrada et al. (2009); Pérez-Espinoza et al. (2017)
Conocimiento empresarial	Ordóñez (2001); Calvo y López (2003); Franco et al. (2010); Soto et al. (2013)
Innovación	Estrada et al. (2009); Peñaloza (2004); Barley (2008); Rubio y Aragón (2002); Soto et al. (2013); García (2012); Hitt et al. (2015)
Tecnología	Estrada et al. (2009); Peñaloza (2004); Gracia (2008); Rubio et al. (2002); Soto et al. (2013); Chiun et al. (2016)
Mejora continua	Barley (2008); Martínez et al. (2012); Sisson y Elshennawy (2015)
Aprendizaje empresarial	Barley (2008); Chiun et al. (2016)
Calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes	Rubio et al. (2002); Peñaloza (2004); Estrada et al. (2009); Evans et al. (2015); Rodríguez (2008); Gracia (2008); Ramseook-Munhurrun et al. (2011); Martínez et al. (2012); Vidal et al. (2012); Hitt et al. (2015); Rougan (2015); García-Cabrera y García-Soto (2016)
Ubicación geográfica de la empresa	García (2012)

Fuente: Santamaría Peraza (2017).

Una vez seleccionada o identificada la variable para medir el desempeño, la cuestión es cómo considerar que un resultado es “exitoso”. La forma de medición más utilizada es el crecimiento (relativo, absoluto o como un índice complejo). Además, es importante no solo enfocarse en una forma específica de medir el desempeño (el éxito) sino también considerar la relación o secuencia entre diferentes variables. (Siepel y Dejardin 2020).

Empleo. El número de trabajadores constituye una medida habitual del tamaño empresarial. Su evolución durante un periodo determinado permite observar el desarrollo de la empresa y su contribución a la creación de empleo, aunque debe analizarse junto con otros indicadores de desempeño (Coad, 2009; Davidsson et al., 2007; Siepel & Dejardin, 2020; Wiklund & Shepherd, 2003).

No obstante, aunque el crecimiento del empleo tal vez no sea la primera variable que un emprendedor o gerente consideraría para evaluar el éxito empresarial, es un indicador clave del desarrollo del negocio a mediano y largo plazo, y de gran valor para el análisis.

Volumen de negocios. Esta variable se refiere a las ventas de la empresa y suele utilizarse para valorar su crecimiento. Coad (2009) advierte que las ventas reflejan el nivel de actividad, pero no equivalen por sí solas al valor agregado ni a la rentabilidad. Por ello, conviene analizarlas junto con el empleo, las ganancias y la productividad, evitando que un aumento en la facturación se interprete automáticamente como éxito empresarial (Siepel & Dejardin, 2020).

Ganancias. Aunque existen diferentes formas de medir las ganancias y no es fácil acceder a los datos para realizar un análisis empírico, las mismas son una medida importante del desempeño empresarial. Y, sin duda, un indicador clave para el emprendedor o gerente de una empresa (Siepel y Dejardin 2020).

Limitaciones internas y externas en el contexto regiomontano
Diagnóstico situacional de las PYMES en Nuevo León:

a) Contexto nacional. Según la publicación de la Secretaría de Economía y la Subsecretaría de Comercio de 2024, a nivel mundial, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (Mipymes). En México, estas representan 4.7 millones de unidades económicas, según datos del INEGI (2020) citados en dicha publicación.

b) Retos o limitaciones de Mypymes. Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) enfrentan obstáculos significativos para su supervivencia y crecimiento. Un dato revelador es su alta tasa de mortalidad temprana: el 52% de las Mipymes no logran superar sus primeros dos años de operación. Adicionalmente, la brecha digital es un desafío persistente. La mayoría de estas empresas carecen de las habilidades digitales y de seguridad necesarias para optimizar y proteger sus actividades comerciales. La complejidad administrativa también juega un papel crucial, ya que el 70% de las Mipymes experimentan dificultades al momento de establecer su negocio. A esto se suma la limitada adopción de tecnologías digitales y emergentes; solo

el 19% de las microempresas, que conforman el 95% del total de Mipymes, cuentan con acceso a un equipo de cómputo.

c) Contexto regional. Según el Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI, Nuevo León alberga 186,665 establecimientos económicos. De estos, 183,846, con una plantilla de 1 a 100 empleados, podrían clasificarse como PYMES (Konfío, 2024).

Un análisis de Deloitte, basado en datos del Banco de México (Banxico), sitúa a Monterrey como la segunda ciudad con mayor potencial para el nearshoring, una estrategia de relocalización de operaciones a países cercanos. Se anticipa que esta tendencia de inversión se extenderá hasta 2027, lo que representa una oportunidad de crecimiento sostenido para las PYMES en Nuevo León (Konfío, 2024).

En este contexto, la Secretaría de Economía se enfoca en fomentar ecosistemas de proveeduría nacional e internacional, reconociendo que "sin mipymes, no hay nearshoring".

Datos económicos del censo del INEGI de 2019 para Nuevo León revelan la siguiente distribución de establecimientos: 88.8% son microempresas (0-10 empleados), 10.5% son PYMES (11-250 empleados) y 0.7% son grandes empresas (más de 251 empleados).

Las PYMES destacan por tener el mayor porcentaje de personal con educación superior (25.7%). En cuanto al acceso a financiamiento, el 31.9% de las PYMES lo obtuvieron, en contraste con el 10.4% de las

microempresas. Respecto a la capacitación del personal, el 30.6% de las PYMES ofrecieron formación a sus empleados, cifra que aumenta al 55.9% en las grandes empresas.

Reflexiones del Capítulo

Las PYMES constituyen un componente esencial de la estructura económica mexicana y, particularmente, del dinamismo productivo de Nuevo León. Su presencia mayoritaria dentro del universo empresarial confirma que no se trata de actores económicos secundarios, sino de unidades estratégicas para la generación de empleo, la circulación de ingresos, la innovación local y la articulación de cadenas de proveeduría. Sin embargo, su peso numérico no siempre se traduce en fortaleza organizacional, ya que muchas de estas empresas enfrentan una combinación compleja de limitaciones internas y externas que restringen su crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado.

Desde la perspectiva interna, el capítulo permite concluir que el éxito de las PYMES no depende únicamente del sector en el que participan ni de la oportunidad inicial de mercado, sino de la capacidad que tienen para desarrollar recursos, competencias y capacidades organizacionales difíciles de imitar. La teoría de los recursos y capacidades, así como el enfoque de competencias esenciales, ayudan a comprender que el talento empresarial, el aprendizaje colectivo, la planeación estratégica, la innovación, la gestión del conocimiento, la calidad del servicio, la

tecnología y el liderazgo son factores decisivos para sostener ventajas competitivas. En este sentido, las PYMES que logran transformar sus recursos internos en capacidades organizadas tienen mayores posibilidades de sobrevivir y crecer.

También se concluye que el perfil del emprendedor sigue siendo un elemento crítico dentro del desempeño empresarial. La motivación al logro, la disposición para asumir riesgos, la autonomía, la experiencia previa, el nivel educativo, la capacidad de comunicación, la negociación, el liderazgo y la ética empresarial aparecen como competencias vinculadas con la creación y consolidación de nuevas empresas. No obstante, estas competencias individuales necesitan integrarse en sistemas organizacionales más amplios; de lo contrario, el emprendimiento puede quedarse en una iniciativa personal sin suficiente estructura administrativa, financiera y estratégica para sostenerse en el tiempo.

En cuanto a las limitaciones externas, el entorno económico, fiscal, tecnológico, competitivo y geográfico influye de manera directa en la supervivencia de las PYMES. Factores como la inflación, la carga tributaria, el acceso limitado al financiamiento, la competencia intensa, la burocracia, la inseguridad, los cambios en la política comercial y la desaceleración económica generan condiciones de vulnerabilidad que no siempre pueden ser controladas por el empresario. Aun así, estas limitaciones externas no actúan de manera aislada; su impacto suele agravarse cuando la empresa carece de planeación estratégica,

capacidades financieras, formación gerencial o mecanismos de adaptación tecnológica.

El caso de Nuevo León muestra un dilema particularmente relevante. Por una parte, la entidad posee una sólida base industrial, una ubicación estratégica, altos niveles de actividad empresarial y oportunidades asociadas al nearshoring. Por otra parte, muchas PYMES todavía enfrentan brechas de financiamiento, digitalización, capacitación, profesionalización administrativa y articulación con cadenas de valor más sofisticadas. Esta paradoja evidencia que el potencial económico regional no garantiza automáticamente el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas; para aprovecharlo, se requiere una política empresarial más integrada, orientada a elevar capacidades productivas, tecnológicas y gerenciales.

La revisión desarrollada permite afirmar que la supervivencia de las PYMES depende de una interacción dinámica entre factores internos y externos. Las condiciones del entorno pueden abrir oportunidades, pero son las capacidades internas las que permiten identificarlas, aprovecharlas y convertirlas en crecimiento sostenible. Del mismo modo, una empresa con talento, innovación y liderazgo puede verse limitada si opera en un contexto de baja disponibilidad de financiamiento, debilidad institucional o insuficiente infraestructura de apoyo. Por ello, el análisis de las PYMES debe evitar explicaciones simplistas centradas solo en el empresario o solo en el entorno, y avanzar hacia una lectura sistémica del fenómeno.

El capítulo concluye que fortalecer a las PYMES en Nuevo León exige una estrategia articulada entre empresarios, gobierno, instituciones educativas, organismos financieros y actores del ecosistema productivo. No basta con promover la creación de empresas; es necesario acompañar su consolidación mediante financiamiento accesible, capacitación gerencial, adopción tecnológica, innovación, formalización, desarrollo de talento y vinculación con mercados nacionales e internacionales. En un contexto económico marcado por la desaceleración, la relocalización productiva y la transformación digital, las PYMES regiomontanas tienen una oportunidad histórica, pero su aprovechamiento dependerá de su capacidad para superar debilidades internas y enfrentar con mayor resiliencia las presiones externas.

A partir del análisis desarrollado, se recomienda fortalecer las capacidades internas de las PYMES de Nuevo León mediante programas sistemáticos de formación gerencial, planeación estratégica, liderazgo, innovación y gestión del conocimiento. No basta con que el emprendedor tenga una buena idea de negocio; resulta indispensable que cuente con herramientas administrativas, financieras y comerciales que le permitan convertir esa intención emprendedora en una empresa sostenible. En este sentido, las instituciones educativas, cámaras empresariales y organismos públicos pueden desempeñar un papel decisivo mediante diplomados, asesorías, incubadoras especializadas y programas de acompañamiento enfocados en la profesionalización de la gestión empresarial.

Se sugiere impulsar una estrategia integral de digitalización para las micro, pequeñas y medianas empresas. La brecha tecnológica identificada en el capítulo representa una de las principales restricciones para la competitividad, especialmente en un contexto donde el mercado exige eficiencia operativa, presencia digital, comercio electrónico, análisis de datos, ciberseguridad y automatización de procesos. Por ello, sería conveniente promover programas accesibles de capacitación digital, subsidios para adquisición de equipo tecnológico, asesoría en transformación digital y plataformas de apoyo que permitan a las PYMES integrarse de manera más efectiva a los nuevos modelos de negocio.

En materia de financiamiento, es importante ampliar y flexibilizar los mecanismos de acceso al crédito para las PYMES, particularmente para aquellas que se encuentran en etapas tempranas de operación o que buscan expandirse hacia cadenas de proveeduría más complejas. El financiamiento debe ir acompañado de educación financiera, evaluación de riesgos, capacitación en flujo de efectivo y asesoría para la formulación de proyectos de inversión. De esta manera, el crédito dejaría de ser únicamente una fuente de liquidez inmediata y podría convertirse en una herramienta estratégica para el crecimiento, la innovación y la consolidación empresarial.

Hay que fortalecer la vinculación entre las PYMES regiomontanas y las oportunidades generadas por el nearshoring. Nuevo León posee una posición geográfica e industrial privilegiada, pero muchas pequeñas y medianas empresas aún no cuentan con las capacidades

técnicas, certificaciones, estándares de calidad o estructuras administrativas necesarias para incorporarse como proveedoras de empresas nacionales e internacionales. Por ello, sería pertinente crear programas de certificación, acompañamiento exportador, mejora de procesos, cumplimiento normativo y desarrollo de proveedores, orientados específicamente a preparar a las PYMES para participar en cadenas de valor vinculadas con la relocalización productiva.

Se hace relevante promover una cultura empresarial basada en la mejora continua, la calidad y la orientación al mercado. Las PYMES deben fortalecer su capacidad para comprender las necesidades de sus clientes, medir su desempeño, evaluar sus procesos internos y adaptar sus productos o servicios a las exigencias del entorno. Esto implica pasar de una administración reactiva a una gestión más estratégica, sustentada en indicadores como ventas, productividad, empleo, rentabilidad, satisfacción del cliente, innovación y permanencia en el mercado.

Resalta la necesidad de atender las limitaciones externas mediante políticas públicas más coordinadas y sensibles a la realidad operativa de las PYMES. La carga administrativa, la presión fiscal, la burocracia, la inseguridad y los cambios económicos afectan de manera directa la supervivencia empresarial. Por ello, sería conveniente simplificar trámites, reducir barreras de formalización, facilitar el cumplimiento fiscal, mejorar la seguridad en zonas productivas y diseñar apoyos diferenciados según el tamaño, sector y etapa de desarrollo de cada empresa.

En el ámbito educativo, se debe reforzar la formación emprendedora desde una perspectiva práctica y regional. Las universidades y centros de formación técnica de Nuevo León pueden contribuir al desarrollo de competencias emprendedoras mediante programas que integren innovación, administración, finanzas, tecnología, negociación, ética empresarial y vinculación con empresas reales. Esta formación debe orientarse no solo a crear nuevas empresas, sino también a mejorar la capacidad de supervivencia, adaptación y crecimiento de los negocios existentes.

De igual forma, se sugiere fomentar redes de colaboración entre PYMES, grandes empresas, universidades, centros de investigación, gobierno y organismos financieros. La evidencia revisada en el capítulo sugiere que las competencias colectivas, el aprendizaje organizacional y la articulación con el entorno son factores importantes para el éxito empresarial. En consecuencia, las PYMES no deben operar de manera aislada, sino integrarse en ecosistemas de cooperación que les permitan compartir conocimiento, acceder a mercados, incorporar tecnología y fortalecer su posición competitiva.

El estudio establece la necesidad de desarrollar estudios empíricos posteriores sobre las PYMES de Nuevo León que permitan medir con mayor precisión el impacto de las limitaciones internas y externas en su desempeño. Sería útil aplicar encuestas, entrevistas y análisis estadísticos para identificar cuáles factores influyen con mayor fuerza en la supervivencia, crecimiento, rentabilidad e innovación de estas empresas.

Capítulo 7

La Falta de Estrategias Formales en las PYMES: Implicaciones para la Competitividad, la Innovación y la Sostenibilidad Empresarial

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una pieza decisiva en la estructura económica de los países, no solo por su capacidad para generar empleo, sino también por su cercanía con los mercados locales, su flexibilidad operativa y su papel en la dinamización del tejido productivo. En México y América Latina, las PYMES representan una proporción mayoritaria de las unidades económicas y sostienen buena parte del empleo formal. Sin embargo, esa relevancia convive con una realidad menos cómoda: muchas de estas organizaciones operan bajo esquemas administrativos informales, con escasa planeación y limitada capacidad para anticipar los cambios del entorno (Valdez-Juárez et al., 2023).

La ausencia de estrategias formales aparece, en este sentido, como una de las principales debilidades estructurales de las PYMES. No se trata únicamente de carecer de un plan escrito, sino de operar sin una orientación clara que articule misión, visión, objetivos, recursos, capacidades internas y análisis del entorno. Cuando la gestión se sostiene casi exclusivamente en la intuición del propietario o en respuestas inmediatas a los problemas cotidianos, la empresa puede resolver urgencias, pero difícilmente construye futuro. Como plantean Méndez Ramírez et al. (2024), esta carencia limita la adaptación

organizacional frente a escenarios marcados por digitalización, innovación tecnológica y competencia creciente.

La estrategia, entendida desde una perspectiva organizacional, permite transformar la incertidumbre en una ruta razonada de acción. Su evolución histórica muestra que el concepto pasó del ámbito militar al campo empresarial, incorporando dimensiones como propósito, poder, visión global, entorno, posicionamiento, grupos de interés y acción del sujeto. En las PYMES, esta mirada resulta especialmente valiosa porque cada decisión suele tener efectos directos sobre la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad del negocio. La estrategia funciona, entonces, como una brújula: no elimina la tormenta, pero ayuda a evitar que la organización navegue a ciegas (Pérez, 2001; Revista Ciencia Linem, 2016).

Diversas investigaciones recientes señalan que las empresas con estrategias formales tienden a presentar mejores condiciones de competitividad, innovación, desempeño financiero y sostenibilidad. La planeación estratégica, la transformación digital, la gestión de calidad, la capacitación directiva y la innovación organizacional se han convertido en factores decisivos para enfrentar mercados dinámicos. Sin embargo, en muchas PYMES estos elementos permanecen dispersos, sin una lógica integradora que permita convertirlos en capacidades reales. Ramírez et al. (2026) sostienen que la digitalización, la innovación y las políticas ambientales influyen de manera significativa en la competitividad de estas organizaciones.

Desde esta perspectiva, el presente capítulo analiza la problemática derivada de la falta de estrategias formales en las PYMES y sus implicaciones sobre la competitividad, la innovación, la transformación digital, el financiamiento y la sostenibilidad empresarial. El propósito central es reflexionar sobre la necesidad de fortalecer la gestión estratégica en estas organizaciones, no como un ejercicio burocrático, sino como una condición para aprender, adaptarse y permanecer en contextos económicos cada vez más exigentes. La paradoja es clara: las PYMES son esenciales para la economía, pero muchas siguen gestionándose con herramientas insuficientes para sostener su propio peso estratégico.

Relevancia económica de las PYMES y problemática estratégica en entornos competitivos

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen uno de los sectores más relevantes dentro de las economías contemporáneas debido a su contribución al crecimiento económico, la generación de empleo y el fortalecimiento de los mercados locales. A nivel mundial, las Pymes representan aproximadamente el 90% de las organizaciones empresariales y generan más del 50% del empleo global. En América Latina y particularmente en México, estas organizaciones constituyen más del 99% de las unidades económicas, aportando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y aproximadamente el 68% del empleo formal. Sin embargo, pese a su importancia económica y social,

gran parte de las Pymes enfrentan problemas estructurales asociados con la ausencia de estrategias formales de gestión, planeación e innovación (Valdez-Juárez et al., 2023).

La falta de estrategias formales en las Pymes representa una problemática multidimensional que afecta directamente la competitividad, sostenibilidad y permanencia empresarial. En numerosas ocasiones, estas organizaciones operan mediante modelos administrativos informales, sustentados principalmente en la intuición del propietario o en decisiones reactivas de corto plazo, sin procesos estructurados de planeación estratégica, evaluación del entorno o desarrollo de capacidades organizacionales. Esta situación limita considerablemente la capacidad empresarial para adaptarse a entornos dinámicos caracterizados por innovación tecnológica, globalización, digitalización y elevada competencia (Méndez Ramírez et al., 2024).

Ramírez et al. (2026) señalan que las empresas que desarrollan una orientación estratégica consistente presentan mejores condiciones para fortalecer la productividad, la competitividad, la innovación y el desempeño financiero. Los estudios contemporáneos también vinculan la transformación digital, la innovación sostenible y el desarrollo de capacidades organizacionales con la supervivencia de las PYMES en economías emergentes.

La ausencia de estrategias formales se convierte en un obstáculo crítico para el crecimiento empresarial, especialmente en países latinoamericanos donde persisten limitaciones de financiamiento,

capacitación directiva, infraestructura tecnológica y profesionalización administrativa. La pandemia por COVID-19 hizo más visibles estas debilidades, pues numerosas PYMES no contaban con planes, capacidades digitales ni mecanismos organizacionales suficientes para responder a transformaciones abruptas del entorno (Kannan & Gambetta, 2025; Méndez Ramírez et al., 2024).

Implicación del término Estrategia y el crecimiento de las PYMES

Antecedentes históricos del concepto Estrategia

La principal dificultad del estudio de la estrategia reside en la multiplicidad de significados que el concepto ha adquirido a lo largo del tiempo. Desde su origen, vinculado con el vocablo griego *strategos* y con el arte de conducir fuerzas en un escenario de conflicto, la noción ha evolucionado hasta incorporar dimensiones políticas, económicas y organizacionales (Evered, 1983).

Según Pérez (2014), la evolución de la estrategia se ha apoyado en tres grandes paradigmas: el militar, el matemático-científico y el económico-gerencial. Esta trayectoria contrasta con la visión de hace apenas un siglo, cuando el tema permanecía casi exclusivamente dentro de las escuelas militares. López López (2013) plantea, a su vez, la emergencia de una lógica renovada para enfrentar la complejidad del contexto organizacional actual.

El concepto de estrategia se remonta al pensamiento militar de Sun Tzu, donde la planificación se vinculaba con la conducción y la victoria en escenarios de conflicto (Galvany, 2012). Con el paso del tiempo, la estrategia incorporó dimensiones políticas, administrativas, geográficas y humanas. Esta evolución amplió su alcance hasta convertirla en una forma de razonamiento aplicable a la dirección de organizaciones y a la elección entre cursos alternativos de acción (Muñoz Sánchez, 2013).

Durante la Edad Moderna, las transformaciones sociales, políticas y el desarrollo de armamento más sofisticado impulsaron innovaciones en la estrategia, sus procesos y equipamientos. Según Muñoz (2013), la habilidad para identificar oportunidades, capitalizar los avances tecnológicos y adaptarse con celeridad a los cambios son contribuciones clave de la estrategia militar moderna y contemporánea. David (2010) señala que tanto la estrategia militar como la empresarial comparten el objetivo del control: en el ámbito militar, este sirve como mecanismo de poder, mientras que, en los negocios, se utiliza como herramienta de diferenciación.

Estas ideas, originadas en el contexto militar, fueron adoptadas por el mundo de los negocios, dando lugar al paradigma militar que definió la estrategia organizacional. Bajo este enfoque, la estrategia se concibe como el diseño de una trayectoria para alcanzar un objetivo de forma exitosa, especialmente cuando este es incontrolable e impredecible para el adversario. Se considera fundamental la interacción entre todos los actores involucrados, reconociendo el rol del "otro" como un elemento crucial en la formulación estratégica.

Se identifican factores clave para el éxito estratégico, tales como objetivos claros, imprevisibilidad, la relevancia del papel de los demás actores, la direccionalidad y la movilidad del entorno (Arellano, 2013). Desde la perspectiva militar, la estrategia implica una acción mental voluntaria que se materializa en una decisión, tomando en cuenta las condiciones de tiempo, terreno, lugar y contexto (Muñoz, 2013). De este modo, se añade la capacidad de elegir entre diversas alternativas de acción como un factor importante.

En 1944, Neumann y Morgenstern; introdujeron la teoría de juegos, un punto de inflexión que sirvió de puente entre un concepto eminentemente militar y otro que se convertiría en el pilar de toda organización; De acuerdo con Pérez (2001). Esto dio paso a una nueva concepción de la estrategia, permitiendo aplicar sus principios a contextos económicos, empresariales, políticos y sociales, donde la incertidumbre, la negociación y la anticipación del comportamiento de los demás se vuelven elementos centrales para la toma de decisiones.

En la Tabla 31, las definiciones se agruparon en función de siete dimensiones, seis referidas a los autores y una que constituye un primer aporte como resultado del análisis realizado. A continuación, se presentan las dimensiones y el significado de estrategia que se desprende de cada una de ellas en cualquier situación conflictiva, incluso sin recurrir a la violencia, y extendiendo su aplicabilidad a otras áreas del conocimiento y de la actividad humana.

Tabla 31. Dimensiones de la definición de estrategia

Dimensiones	Significado de estrategia
Propósito (Pr)	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
Poder (P)	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y de los negocios, así como visión de lo que la empresa quiere llegar a ser.
Visión global (Vg)	Proyecto global, coherente y unificado de la organización como un todo, que permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno (E)	Respuesta a las fortalezas y debilidades del ámbito interno, así como a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento (Ps)	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable frente a las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés (Gr)	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto (S)	Se destaca el rol protagónico del sujeto como resultado de una combinación entre pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto, tales como selección, innovación, creatividad y comunicación.

Fuente: Adaptado de Revista Ciencia Linem (2016).

Los problemas globales requieren respuestas igualmente integrales, capaces de mirar la organización como un sistema abierto y en permanente interacción con su entorno. En ese sentido, la estrategia se convierte en una vía fundamental para orientar la acción empresarial, no como una receta rígida, sino como una forma razonada de articular decisiones, recursos y capacidades frente a escenarios cambiantes.

Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

Tabla 32. Implicaciones de una estrategia organizacional

Concepto	Implicación
1. La estrategia es definida por el nivel institucional de la organización.	Generalmente involucra la participación de distintos niveles organizacionales, así como la negociación entre los intereses, objetivos y prioridades que intervienen en la toma de decisiones estratégicas.
2. Se prepara para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización.	En este sentido, la estrategia abarca la misión institucional y se orienta hacia la visión de la organización, haciendo énfasis en sus objetivos de largo plazo.
3. Impulsa a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos.	Esto significa que la estrategia constituye un conjunto de acciones convergentes, coordinadas e integradas, orientadas a generar resultados organizacionales articulados.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional.	Por medio de la estrategia, la empresa aprende a partir de la retroalimentación derivada de los errores y aciertos de sus decisiones y acciones globales. Sin embargo, quienes realmente aprenden son las personas que participan en la organización y ponen en juego su experiencia, juicio y conocimientos.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009).

Análisis del entorno y diagnostico para la Planeación Estratégica para las PYMES

La planeación Financiera en las PYMES

Moreno, Moreno y Dávalos (2015) sostienen que la planeación estratégica es fundamental para la administración de las PYMES, porque facilita una visión integral del entorno y permite ajustar la misión, la visión y los objetivos. En concordancia con esta idea, Kraus, Harms y Schwarz (2007) señalan que la

planeación puede influir positivamente en el crecimiento empresarial cuando sus herramientas se adaptan a las características de las organizaciones de menor tamaño.

La planeación financiera, en especial en mercados emergentes, es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones financieras, puesto que tanto la planeación formal como la financiera cumplen un rol fundamental en el proceso de toma de decisiones administrativas. Según los autores, Esteban y Gómez (2016).

Castaño (2011) describe la planeación estratégica en las PYMES como un proceso caracterizado por su informalidad y flexibilidad, donde predominan la intuición y los criterios personales del dueño. Las decisiones suelen tomarse conforme a la personalidad del empresario, apoyándose frecuentemente en vínculos familiares y con una orientación marcadamente cortoplacista o de visión limitada. Esta perspectiva coincide con los hallazgos de Cardona (2010), quien en un estudio realizado en Colombia observó que la mayoría de estas empresas priorizan la planeación a corto plazo.

Por su parte, Kraus, Harms y Schwarz (2007) sostienen que la planeación estratégica resulta valiosa para las PYMES siempre que las herramientas empleadas se adapten a su cultura, estructura y capacidad financiera. En empresas nuevas o poco consolidadas, los instrumentos de gestión deben ayudar a examinar las capacidades internas y la incertidumbre del entorno sin reproducir modelos diseñados para grandes corporaciones.

Arteaga y Mora (2014) indican que es posible realizar planeación a largo plazo en las PYMES, al igual que en las grandes corporaciones, siempre que se ajuste a su realidad y se mantenga un seguimiento constante. Para ello, es necesario que la empresa analice su trayectoria, innove, anticipe tendencias y fomente una visión prospectiva que involucre a todo el personal. Finalmente, Karel, Adam y Radomír (2013) resaltan que el nivel de formalidad depende directamente del tamaño de la organización y de su figura legal; observando que las sociedades mercantiles tienden a implementar procesos más estructurados en comparación con las empresas registradas como persona física.

Conceptualización de las estrategias formales

Las estrategias formales pueden definirse como el conjunto estructurado de objetivos, políticas, planes y acciones organizacionales orientadas al logro de metas empresariales de mediano y largo plazo. Estas estrategias permiten coordinar recursos, optimizar procesos y fortalecer la capacidad competitiva de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la administración estratégica, las estrategias formales incluyen:

- Diagnóstico organizacional.
- Análisis del entorno competitivo.
- Definición de misión y visión.
- Establecimiento de objetivos.
- Implementación de indicadores de desempeño.

- Evaluación continua de resultados.

Muchas Pymes continúan operando bajo esquemas empíricos donde las decisiones empresariales se toman sin procesos analíticos ni planeación estructurada (Méndez Ramírez et al., 2024).

Esta situación provoca que las organizaciones presenten:

- Procesos administrativos desorganizados.
- Escasa capacidad de innovación.
- Baja competitividad.
- Débil adaptación tecnológica.
- Limitaciones financieras

Problemáticas derivadas de la falta de estrategias formales

Pérdida de competitividad empresarial

La competitividad empresarial constituye una de las áreas más afectadas por la ausencia de estrategias formales. Las organizaciones que carecen de planeación estratégica presentan dificultades para generar ventajas competitivas sostenibles y responder adecuadamente a las exigencias del mercado.

Un estudio desarrollado con 1,044 Pymes identificó que la digitalización, la innovación y las políticas ambientales influyen significativamente en la competitividad organizacional. Los resultados demostraron que las empresas con mayores niveles de transformación

digital y orientación estratégica presentan mejor desempeño competitivo (Ramírez et al. (2026)).

Investigaciones recientes indican que las Pymes manufactureras presentan una relación positiva significativa entre innovación y competitividad, con un tamaño de efecto promedio de 0.53 dentro de análisis meta-analíticos realizados en Scopus. (Valdez-Juárez et al., 2023).

Tabla 33. Factores que afectan la competitividad en las PYMES

Factor	Impacto sobre la competitividad
Transformación digital	Alto
Innovación organizacional	Alto
Planeación estratégica	Muy alto
Gestión de calidad	Alto
Capacitación directiva	Medio-alto
Resistencia al cambio	Negativo

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez et al. (2026).

Las empresas que operan sin estrategias formales suelen reaccionar de manera improvisada ante los cambios del mercado, lo cual reduce su capacidad para sostener ventajas competitivas a largo plazo.

Baja capacidad de innovación

La innovación representa un elemento esencial para la supervivencia empresarial en entornos dinámicos y globalizados. Sin embargo, las

Pymes sin estrategias formales presentan bajos niveles de innovación debido a limitaciones organizacionales, financieras y tecnológicas.

Investigaciones recientes sobre innovación empresarial indican que las Pymes latinoamericanas enfrentan múltiples obstáculos relacionados con:

- Escasa inversión tecnológica.
- Débil cultura innovadora.
- Falta de liderazgo estratégico.
- Baja capacitación del personal.
- Ausencia de procesos de innovación formalizados. (Díaz, Hinojosa, Moreno, y Rueda, 2026)

Estudios sobre capacidades tecnológicas en Pymes mexicanas evidencian que la digitalización y la innovación poseen efectos directos positivos sobre el desempeño organizacional, especialmente cuando se integran a procesos de gestión, toma de decisiones y mejora continua (Valdez-Juárez et al., 2023). En este sentido, la tecnología no debe entenderse únicamente como adquisición de equipos o plataformas digitales, sino como una capacidad estratégica que permite optimizar procesos, mejorar la comunicación interna, responder con mayor rapidez al mercado y generar nuevas formas de valor. Cuando la innovación se articula con una visión empresarial clara, las Pymes fortalecen su competitividad y reducen su vulnerabilidad frente a entornos cambiantes.

Tabla 34. Principales barreras para la innovación en PYMES

Barrera	Porcentaje estimado de incidencia
Limitaciones financieras	68%
Escasa capacitación tecnológica	54%
Resistencia organizacional al cambio	49%
Falta de liderazgo estratégico	45%
Baja infraestructura digital	43%

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez Ramírez et al. (2024).

La ausencia de estrategias innovadoras limita considerablemente la capacidad empresarial para desarrollar nuevos productos, optimizar procesos y generar valor agregado.

Debilidad en la transformación digital

La transformación digital se ha consolidado como uno de los principales factores de competitividad organizacional. Sin embargo, numerosas Pymes latinoamericanas presentan bajos niveles de madurez digital debido a la ausencia de estrategias tecnológicas formales.

Un estudio aplicado en PYMES manufactureras de Nuevo León identificó que muchas empresas conocen herramientas digitales como inteligencia artificial, computación en la nube y analítica de datos, pero su adopción continúa limitada por barreras culturales, organizacionales y de madurez tecnológica (E. P. Puente Aguilar et al., 2024).

Una revisión sistemática sobre transformación digital en Pymes concluyó que persisten problemáticas relacionadas con:

- Escasa alineación entre estrategia y digitalización.
- Débil liderazgo tecnológico.
- Falta de competencias digitales.
- Resistencia cultural al cambio. (Méndez Ramírez et al., 2024)

Tabla 35. Obstáculos de transformación digital en las PYMES

Obstáculo	Nivel de afectación
Resistencia al cambio	Alto
Falta de capacitación digital	Alto
Escasa inversión tecnológica	Alto
Débil liderazgo digital	Medio-alto
Ausencia de estrategias tecnológicas	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con base en estudios recientes sobre digitalización empresarial, a partir de Méndez Ramírez et al. (2024).

Las organizaciones que no desarrollan estrategias digitales presentan menores niveles de productividad y competitividad en comparación con empresas que integran herramientas tecnológicas dentro de su planeación estratégica.

Problemas financieros y acceso limitado al financiamiento

La ausencia de estrategias formales también repercute significativamente sobre la gestión financiera de las Pymes. Las instituciones bancarias suelen evaluar aspectos relacionados con

planeación empresarial, viabilidad organizacional y capacidad administrativa antes de otorgar financiamiento.

Sin embargo, muchas Pymes presentan:

- Deficiente planeación presupuestaria.
- Escasa formalización administrativa.
- Falta de indicadores financieros.
- Debilidad en el control interno.

Estas limitaciones reducen considerablemente las posibilidades de acceder a créditos e inversiones externas (Valdez-Juárez et al., 2023).

Además, investigaciones recientes destacan que la ausencia de estrategias financieras limita la capacidad empresarial para invertir en innovación, digitalización y expansión operativa.

Vulnerabilidad frente a entornos cambiantes

Los entornos empresariales contemporáneos se caracterizan por elevados niveles de incertidumbre, transformación tecnológica y competencia global. En este contexto, las organizaciones requieren capacidades dinámicas que les permitan adaptarse rápidamente a cambios externos.

La pandemia por COVID-19 evidenció que muchas PYMES carecían de estrategias organizacionales y capacidades digitales suficientes para responder a crisis inesperadas. Las empresas que lograron improvisar su transformación digital y reconfigurar sus recursos mostraron

mejores condiciones para sostener su desempeño durante el choque externo (Bai et al., 2026).

Tabla 36. Consecuencias organizacionales de la falta de estrategias formales

Consecuencia	Impacto organizacional
Baja competitividad	Alto
Escasa innovación	Alto
Débil digitalización	Muy alto
Vulnerabilidad financiera	Alto
Pérdida de clientes	Medio-alto
Alta mortalidad empresarial	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez et al. (2026).

La Tabla 36 permite observar que la falta de estrategias formales no produce efectos aislados, sino una cadena de consecuencias que debilita progresivamente la estructura competitiva de las PYMES. La baja competitividad, la escasa innovación y la vulnerabilidad financiera revelan que la ausencia de planeación estratégica limita la capacidad de respuesta ante mercados cambiantes. Sin embargo, los impactos más críticos se ubican en la débil digitalización y la alta mortalidad empresarial, ambas clasificadas con afectación muy alta. Esto sugiere que una PYME sin dirección estratégica no solo pierde eficiencia, sino también capacidad de permanencia, como si intentara competir en una carrera compleja sin mapa, sin medición y sin una ruta clara de adaptación.

Impacto sobre la sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial implica la capacidad organizacional para mantenerse competitiva y rentable en el largo plazo considerando dimensiones económicas, sociales y ambientales.

Un estudio realizado en Pymes mexicanas demostró que la innovación orientada a la sostenibilidad influye positivamente sobre el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones. Además, se identificó que el apoyo gubernamental y la implementación tecnológica favorecen significativamente la sostenibilidad empresarial (Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

No obstante, las empresas sin estrategias sostenibles presentan:

- Ineficiencia operativa.
- Baja innovación verde.
- Escasa responsabilidad social.
- Débil reputación corporativa.

En consecuencia, estas organizaciones pierden competitividad dentro de mercados cada vez más orientados hacia prácticas sostenibles y responsables.

Factores que explican la ausencia de estrategias formales

Limitaciones financieras

Muchas Pymes carecen de recursos suficientes para desarrollar procesos estratégicos complejos o contratar especialistas en administración estratégica.

Gestión empírica

La administración basada en experiencia personal continúa predominando en organizaciones familiares y pequeñas empresas.

Deficiente capacitación gerencial

Los directivos frecuentemente presentan limitaciones en conocimientos relacionados con planeación estratégica, innovación y transformación digital (Méndez Ramírez et al., 2024).

Resistencia al cambio

Las culturas organizacionales conservadoras dificultan la adopción de nuevas tecnologías y modelos estratégicos.

Estrategias para fortalecer la formalización estratégica en las Pymes

Para enfrentar las problemáticas descritas, resulta indispensable fortalecer la planeación estratégica y profesionalización empresarial mediante:

- Capacitación gerencial.
- Transformación digital.
- Innovación organizacional.
- Vinculación universidad-empresa.
- Implementación de indicadores estratégicos.
- Desarrollo de capacidades digitales.
- Políticas públicas de apoyo.

Herramientas como el análisis FODA, Balanced Scorecard e inteligencia de negocios pueden contribuir significativamente al fortalecimiento organizacional.

La falta de estrategias formales en las Pymes constituye una problemática multidimensional que afecta directamente la competitividad, innovación, sostenibilidad y permanencia empresarial.

La ausencia de estrategias limita la digitalización, reduce la capacidad innovadora y dificulta el acceso al financiamiento. Además, incrementa la vulnerabilidad organizacional frente a crisis económicas y transformaciones tecnológicas.

En economías emergentes como México y América Latina, esta problemática adquiere mayor relevancia debido a limitaciones estructurales relacionadas con capacitación directiva, infraestructura tecnológica y profesionalización administrativa.

Resulta indispensable promover políticas públicas, programas de formación gerencial y estrategias de transformación digital que

permitan fortalecer las capacidades organizacionales de las Pymes. La formalización estratégica debe entenderse como un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad empresarial en el contexto económico contemporáneo.

Reflexiones del Capítulo

La falta de estrategias formales en las PYMES constituye una problemática que va más allá de una debilidad administrativa aislada. En realidad, expresa una fragilidad estructural que afecta la forma en que estas organizaciones interpretan el entorno, asignan recursos, enfrentan la competencia y proyectan su permanencia en el mercado. Aunque las PYMES representan un sector decisivo para la economía, su operación suele descansar en decisiones intuitivas, respuestas de corto plazo y prácticas poco sistematizadas. Esa lógica, útil en ciertos momentos de supervivencia, se vuelve insuficiente cuando el entorno exige análisis, anticipación y capacidad de adaptación sostenida (Valdez-Juárez et al., 2023).

El recorrido histórico del concepto de estrategia permite comprender que esta no debe reducirse a un simple plan operativo. Desde sus raíces militares hasta su incorporación en el pensamiento organizacional, la estrategia ha evolucionado como una forma de orientar decisiones en escenarios de conflicto, incertidumbre y cambio. La teoría de juegos amplió esta comprensión al introducir la importancia de anticipar la conducta de otros actores, negociar intereses y decidir con base en

escenarios posibles. En el contexto empresarial, esta mirada resulta especialmente valiosa para las PYMES, donde cada decisión puede funcionar como brújula o como piedra en el camino (Pérez, 2001; Pérez, 2014).

La planeación estratégica en las PYMES no puede entenderse como una copia menor de los modelos aplicados en grandes corporaciones. Su valor radica, precisamente, en la posibilidad de adaptarse a la cultura, estructura, recursos y capacidades reales de cada empresa. Por ello, formalizar la estrategia no significa llenar documentos o adoptar herramientas de moda, sino construir una ruta razonada que conecte misión, visión, objetivos, análisis del entorno, indicadores y aprendizaje organizacional. Como advierten distintos autores, la ausencia de esta orientación limita la competitividad, debilita la innovación y reduce la capacidad de respuesta frente a mercados cada vez más exigentes (Kraus et al., 2007; Arteaga & Mora, 2014).

Los hallazgos revisados permiten sostener que la transformación digital, la innovación organizacional, la gestión de calidad y la capacitación directiva son factores centrales para fortalecer la competitividad de las PYMES. Sin embargo, estos elementos pierden fuerza cuando no forman parte de una estrategia articulada. La digitalización, por ejemplo, no se resuelve únicamente con adquirir tecnología; requiere liderazgo, cultura de cambio, capacidades digitales y claridad sobre el valor que se desea generar. De lo contrario, la empresa puede tener herramientas modernas y seguir funcionando con

una mentalidad rezagada, como quien compra un mapa pero se niega a mirar el camino (Méndez Ramírez et al., 2024; Ramírez et al., 2026).

También se concluye que la ausencia de estrategias formales incide directamente en la vulnerabilidad financiera de las PYMES. La falta de planeación presupuestaria, indicadores, control interno y evaluación de riesgos reduce sus posibilidades de acceder a financiamiento y limita su capacidad para invertir en innovación, expansión o modernización tecnológica. Esta situación crea un círculo difícil: la empresa no planea porque carece de recursos, pero al no planear debilita aún más su posibilidad de conseguirlos. En este punto, la estrategia deja de ser un asunto meramente directivo y se convierte en una condición básica para la viabilidad empresarial (Valdez-Juárez et al., 2023).

La sostenibilidad empresarial aparece como una consecuencia natural de la formalización estratégica. Las PYMES que integran innovación, responsabilidad social, orientación ambiental y uso inteligente de recursos poseen mejores condiciones para mantenerse competitivas en el largo plazo. Por el contrario, aquellas que operan sin una visión estratégica suelen presentar ineficiencia operativa, baja innovación sostenible, escasa responsabilidad social y débil reputación corporativa. En mercados donde los consumidores, instituciones y cadenas de valor exigen mayor compromiso social y ambiental, la improvisación ya no es una virtud emprendedora, sino un riesgo silencioso (Rodríguez-Espíndola et al., 2022).

Capítulo 8

Entorno Cambiante, Transformación Digital y Sostenibilidad en las Pymes Mexicanas: Desafíos Estratégicos para la Competitividad y la Resiliencia

Las pequeñas y medianas empresas ocupan un lugar decisivo en la economía mexicana, no solo por su contribución al empleo y al crecimiento económico, sino también por su presencia cotidiana en los mercados regionales. Sin embargo, su importancia no las vuelve inmunes a las presiones del entorno. Al contrario, muchas Pymes enfrentan una especie de paradoja estratégica: son esenciales para la economía, pero operan con recursos limitados frente a escenarios cada vez más inciertos, competitivos y tecnológicamente exigentes.

El entorno empresarial ha dejado de ser estable y predecible. La transformación digital, la globalización, las crisis económicas, los cambios en los hábitos de consumo y las nuevas exigencias de sostenibilidad han modificado profundamente las condiciones de competencia. De acuerdo con Valdez-Juárez et al. (2023), las Pymes latinoamericanas enfrentan serias limitaciones financieras y tecnológicas, lo que reduce su capacidad de innovación y competitividad en contextos de cambio acelerado. Esta situación obliga a repensar la gestión empresarial desde una perspectiva más flexible, adaptativa y estratégica.

La digitalización aparece en este escenario como una fuerza ambivalente. Por un lado, abre oportunidades para mejorar procesos, reducir costos, fortalecer la relación con los clientes y crear nuevos modelos de negocio. Por otro, también revela brechas internas difíciles de ignorar: falta de infraestructura tecnológica, escasa capacitación, baja madurez digital y resistencia organizacional al cambio. En este sentido, la transformación digital no debe verse solo como incorporación de herramientas tecnológicas, sino como una modificación profunda de la manera en que las Pymes aprenden, deciden y responden al entorno.

La sostenibilidad empresarial agrega otra capa de complejidad. Las Pymes ya no compiten únicamente por precio, calidad o cercanía con el cliente; también enfrentan demandas relacionadas con responsabilidad social, eficiencia energética, economía circular y cuidado ambiental. Encinas-Grijalva et al. (2024) señalan que la transformación digital y la sostenibilidad se han convertido en factores estratégicos relevantes para el desempeño organizacional y la permanencia empresarial. Así, la llamada transformación dual —digital y sostenible— se vuelve una ruta necesaria, aunque no siempre sencilla, para fortalecer la competitividad.

Este capítulo analiza los impactos del entorno cambiante en las Pymes, considerando la incertidumbre, la competencia, la transformación digital, la innovación, la resiliencia organizacional y la sostenibilidad empresarial. La reflexión parte de una idea central: las Pymes mexicanas necesitan desarrollar capacidades dinámicas que les

permitan adaptarse, aprender y reorganizar sus recursos ante escenarios cambiantes. En una economía donde la estabilidad parece más excepción que regla, la supervivencia empresarial depende cada vez más de la capacidad para convertir la vulnerabilidad en aprendizaje estratégico.

Panorama general del entorno cambiante y vulnerabilidad estratégica de las Pymes

Las Pymes representan un componente esencial en la economía de México, ya que contribuyen con empleo, crecimiento económico y en la dinámica de los mercados regionales. Estas organizaciones desempeñan un rol estratégico en sectores industriales, comerciales y de servicios; pero a su vez, enfrentan importantes desafíos derivados de un entorno empresarial cada vez más complejo, dinámico e incierto.

Hoy en día, factores como la transformación digital, la globalización, las crisis económicas, la digitalización de mercados, los cambios en las preferencias de consumo y las exigencias de sostenibilidad ambiental han modificado significativamente las condiciones competitivas. Tales transformaciones obligan a las Pymes mexicanas a desarrollar nuevas capacidades organizacionales centradas hacia la adaptación, innovación y resiliencia empresarial.

De acuerdo con Valdez-Juárez et al. (2023), las Pymes Latinoamericanas confrontan limitaciones financieras y tecnológicas

seriamente, lo que es un inconveniente para su capacidad de innovación y competitividad en escenarios altamente cambiantes.

De igual manera, diversos estudios recientemente afirman que la transformación digital y la sostenibilidad simbolizan actualmente dos de los principales factores estratégicos que determinan el desempeño organizacional y la permanencia empresarial (Encinas-Grijalva et al., 2024).

Por esta razón las Pymes suelen enfrentar limitaciones estructurales relacionadas con:

- Acceso limitado al financiamiento.
- Escasa infraestructura tecnológica.
- Baja profesionalización administrativa.
- Dificultades para innovar.
- Limitada capacidad de adaptación estratégica.

Por lo que, el entorno cambiante impacta de manera más intensa a este tipo de organizaciones debido a su vulnerabilidad financiera y operativa.

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por altos niveles de volatilidad, incertidumbre y complejidad. Tal entorno puede analizarse desde distintas dimensiones. Las Pymes enfrentan dificultades adicionales debido a sus limitaciones financieras, tecnológicas y estructurales, lo cual incrementa su vulnerabilidad frente a eventos inesperados.

Un ejemplo de esto es en el tiempo del COVID-19. Según datos analizados por Demuner Flores (2026), miles de Pymes mexicana experimentaron reducciones significativas en sus ingresos y operaciones; sin embargo, aquellas organizaciones que fortalecieron sus capacidades de resiliencia e innovación lograron adaptarse mejor a las nuevas condiciones de mercado. El estudio realizado en 165 restaurantes mexicanos demostró que la respuesta rápida, el trabajo colaborativo y el uso eficiente de recursos favorecieron la innovación y el incremento de clientes después de la crisis sanitaria.

Otro estudio realizado por Raasch, Silveira, Tondolo y G (2020), analizaron 138 micro y pequeñas agroindustrias brasileñas y encontraron una relación estadísticamente significativa entre incertidumbre ambiental, capacidades dinámicas y desempeño organizacional. Los resultados mostraron que la complejidad y el dinamismo del entorno mediaron positivamente la relación entre capacidades productivas y rendimiento empresarial.

Entorno tecnológico

Un aspecto muy relevante es la creciente incertidumbre derivada de la transformación digital. Las empresas enfrentan constantes cambios tecnológicos que exigen innovación continua y adaptación acelerada. Villalobos Escobedo y Vega Zárate (2022) explican que las capacidades dinámicas digitales se han convertido en fuentes fundamentales de ventaja competitiva de las Pymes, y de manera muy particular, en escenarios de alta incertidumbre y transformación tecnológica.

La transformación digital constituye una de las principales fuerzas de cambio organizacional, Hoy en día, las tecnologías digitales modifican procesos administrativos, cadenas de suministros, comerciales y modelos de negocio.

Méndez Ramírez et al. (2024) señalan que la transformación digital modifica los modelos de negocio, las propuestas de valor y las cadenas de suministro de las PYMES mexicanas. Su revisión también muestra que numerosas empresas encuentran dificultades para adoptar tecnologías digitales debido a un nivel insuficiente de madurez tecnológica.

Entorno económico

Las fluctuaciones macroeconómicas, la inflación y las crisis financieras afectan considerablemente la estabilidad de las Pymes. La reducción del consumo y el incremento de costos operativos generan presión sobre la rentabilidad organizacional.

Las organizaciones con menor capacidad de adaptación suelen experimentar disminución de ingresos y pérdida de competitividad.

Entorno social

Los consumidores actuales demandan productos sostenibles, procesos digitales y responsabilidad social empresarial. Esto obliga a las organizaciones a modificar sus estrategias de mercado y fortalecer sus prácticas corporativas.

Entorno ambiental

Las regulaciones ambientales y las exigencias internacionales relacionadas con sostenibilidad han incrementado considerablemente. Actualmente, las empresas necesitan implementar modelos de economía circular y prácticas sostenibles para mantener competitividad.

Tabla 37. Caracterización de la muestra de Pymes mexicanas analizadas

Indicador	Resultado
Tamaño de muestra	4,121 Pymes mexicanas
Empresas del sector servicios	39.5%
Empresas comerciales	33.3%
Empresas manufactureras	27.2%
Empresas con responsable tecnológico	56.8%
Empresas sin personal tecnológico especializado	43.2%
Empresas familiares	59.3%
Edad promedio de las empresas	11.7 años

Fuente: Elaboración propia con base en los datos reportados en el estudio de Valdez-Juárez, Ramos-Escobar, Hernández-Ponce y Ruiz-Zamora (2024), retomados en la Dimensión 6.

Impacto del entorno cambiante en el desempeño de las Pymes

Desempeño financiero

Uno de los principales efectos del entorno cambiante se observa en los resultados financieros empresariales. Valdez-Juárez et al. (2024)

desarrollaron un estudio cuantitativo aplicado a 4,121 Pymes mexicanas pertenecientes a los sectores de manufactura, comercio y servicios. Los resultados demostraron que la transformación digital influye significativamente en la innovación tecnológica y no tecnológica, mejorando el desempeño financiero empresarial.

Los autores concluyen que la transformación digital mejora los procesos organizacionales y fortalece la innovación empresarial, lo cual impactan positivamente en los resultados financieros.

Desempeño operativo

El entorno dinámico obliga a las organizaciones a desarrollar flexibilidad operativa y rapidez de respuesta.

Las empresas que incorporan herramientas digitales logran:

- Reducir costos operativos.
- Mejorar tiempos de respuesta.
- Optimizar logística.
- Incrementar productividad.
- Mejorar atención al cliente.

Por el contrario, las organizaciones con baja capacidad tecnológica enfrentan mayores dificultades de adaptación.

Transformación digital y adaptación organizacional

Un aspecto muy relevante es la creciente incertidumbre derivada de la transformación digital. Las empresas enfrentan constantes cambios tecnológicos que exigen innovación continua y adaptación acelerada. Villalobos Escobedo y Vega Zárate (2022) explican que las capacidades dinámicas digitales se han convertido en fuentes fundamentales de ventaja competitiva de las Pymes, y de manera muy particular, en escenarios de alta incertidumbre y transformación tecnológica. La transformación digital se ha convertido en un mecanismo esencial para enfrentar escenarios cambiantes.

Importancia de la transformación digital

La digitalización implica integrar tecnologías digitales en procesos administrativos, productivos y comerciales. Este fenómeno modifica profundamente la manera en que las organizaciones generan valor.

En un estudio realizado en Guanajuato con 224 micro, pequeñas y medianas empresas, se encontró que las estrategias de digitalización incrementan significativamente la innovación y los beneficios de sostenibilidad empresarial (Cuevas-Vargas et al., 2024).

Los autores utilizaron modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) y concluyeron que la innovación funciona como variable mediadora entre la digitalización y la sostenibilidad y estos son sus datos al respecto:

Tabla 38. Indicadores metodológicos y hallazgos centrales sobre digitalización, innovación y sostenibilidad en Mipymes

Variable	Resultado
Tamaño de muestra	224 Mipymes
Sectores analizados	Manufactura, comercio y servicios
Técnica estadística	PLS-SEM
Submuestras bootstrap	10,000
Resultado principal	Digitalización impulsa innovación y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Cuevas-Vargas, Armendáriz-Esparza, González-Vega y Cossio-Vargas (2024).

Madurez digital

La madurez digital representa la capacidad para implementar tecnologías y desarrollar procesos digitales.

En estudios realizados en Pymes manufactureras de Nuevo León por E. P. Puente Aguilar et al. (2024), identificaron cinco factores fundamentales asociados con la transformación digital:

- Capacidad de absorción del conocimiento
- Infraestructura tecnológica
- Cultura organizacional
- Capacidad de innovación

Innovación y capacidades dinámicas

La teoría de las capacidades dinámicas sostiene que las organizaciones deben desarrollar habilidades para responder efectivamente a escenarios cambiantes.

Innovación tecnológica

La innovación permite generar nuevos productos, procesos y modelos organizacionales. Valdez-Juárez et al. (2024), señalan que las organizaciones que fortalecen la innovación tecnológica presentan mejores niveles de desempeño financiero y competitividad.

Investigaciones recientes evidencian que la innovación no tecnológica también influye positivamente en los resultados organizacionales.

Capacidades dinámicas

Ante un entorno cambiante, las capacidades dinámicas se consolidan como uno de los principales mecanismos de adaptación empresarial. Estas capacidades permiten identificar oportunidades, reconfigurar recursos y responder eficazmente a los cambios externos.

Demuner Flores (2024) realizó una investigación cuantitativa con 403 empresas mexicanas utilizando modelos PLS-SEM y encontró que el dinamismo ambiental fortaleció significativamente la relación entre orientación al mercado, aprendizaje organizacional, innovación y resiliencia empresarial. El estudio concluye que las organizaciones con

mayores capacidades de aprendizaje y orientación al cliente desarrollan respuestas más efectivas frente a escenarios contingentes.

Las capacidades dinámicas incluyen:

- Aprendizaje organizacional.
- Gestión del conocimiento.
- Flexibilidad estratégica.
- Adaptación tecnológica.
- Reconfiguración de recursos.

Estas capacidades permiten responder con mayor eficacia ante crisis e incertidumbre. Un análisis bibliométrico desarrollado por Sánchez Martínez et al. (2025) identificó 128 investigaciones internacionales vinculadas con capacidades dinámicas y economía circular, y mostró una concentración importante de estudios en Europa, Asia y Estados Unidos. Este patrón refleja el creciente interés científico por la resiliencia organizacional y la adaptación empresarial.

Resiliencia organizacional y sostenibilidad empresarial

Resiliencia organizacional

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad organizacional para resistir y recuperarse ante una crisis.

En investigaciones realizadas en empresas mexicanas se encontró que la cultura organizacional digital y la capacidad de absorción fortalecen

la resiliencia de las cadenas de suministro y el desempeño sostenible (Rodríguez-González et al., 2023). Y se muestran sus datos a continuación:

Tabla 39. Indicadores metodológicos y resultado central sobre cultura digital, resiliencia y sostenibilidad empresarial

Indicador	Resultado
Empresas analizadas	304 compañías
Técnica estadística	PLS-SEM
Variables estudiadas	Cultura digital, resiliencia y sostenibilidad
Resultado principal	Cultura digital fortalece resiliencia

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez-González, Madrid-Guijarro y Maldonado-Guzmán (2023).

Los resultados demuestran que la resiliencia empresarial depende considerablemente de la capacidad tecnológica y organizacional.

En un estudio de Villena Presentación y García Janampa (2025) analizaron capacidades dinámicas de las Pymes en la gestión de crisis y encontraron que la capacidad de transformación fue la variable con mayor impacto sobre el rendimiento operacional, alcanzando un coeficiente de beta de 1.05. Los autores argumentan que las empresas con mayor capacidad de transformación logran adaptarse mejor a los contextos inciertos y fortalecer su resiliencia organizacional.

Sostenibilidad empresarial en las Pymes mexicanas

La sostenibilidad empresarial implica equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

Actualmente, las organizaciones sostenibles presentan mayores ventajas competitivas debido a:

- Mejor reputación corporativa.
- Mayor confianza de consumidores.
- Cumplimiento regulatorio.
- Reducción de riesgos ambientales.
- Optimización de recursos.

Economía circular

La economía circular constituye un modelo estratégico orientado hacia la reutilización, eficiencia y reducción de desperdicios.

Un estudio desarrollado en Pymes mexicanas por Rodríguez-Espíndola et al. (2022), demostraron que la innovación orientada hacia la sostenibilidad influye positivamente en el desempeño económico, social y ambiental. Además, los resultados indican que el apoyo gubernamental resulta fundamental para implementar tecnologías sostenibles y procesos de economía circular.

Transformación dual: digitalización y sostenibilidad

Actualmente, las organizaciones enfrentan una transformación dual, la cual integra simultáneamente digitalización y sostenibilidad.

Encinas-Grijalva et al. (2024), analizaron 148 empresas mexicanas en Tijuana entre 2022 y 2023 para evaluar su preparación hacia procesos de transformación digital y sostenible. Ellos concluyen que las organizaciones con mayores capacidades estratégicas y tecnológicas presentan mejores condiciones para adaptarse a escenarios complejos.

Estos son los datos mostrados de su estudio:

Tabla 40. Caracterización del estudio sobre transformación digital y sostenible en empresas mexicanas

Indicador	Resultado
Empresas analizadas	148
Ubicación	Tijuana, México
Periodo de análisis	2022-2023
Variables clave	Estrategia, cultura y capacidades técnicas
Resultado principal	Cultura y capacidades organizacionales explican la transformación dual

Fuente: Elaboración propia con base en Encinas-Grijalva, Olivieri-Sangiacomo, Galván-Vela y Ravina-Ripoll (2024)

Principales desafíos que enfrentan las Pymes mexicanas

Brecha tecnológica

Muchas organizaciones aún presentan bajos niveles de automatización y digitalización.

Limitaciones financieras

Las restricciones de financiamiento dificultan la inversión tecnológica e innovación.

Resistencia al cambio

La cultura organizacional tradicional limita procesos de transformación empresarial.

Escasa capacitación

La falta de competencias digitales afecta la productividad y la competitividad.

Incertidumbre económica

Las fluctuaciones económicas incrementan riesgos financieros y operativos.

Estrategias para fortalecer el desempeño y sostenibilidad

Desarrollo de capacidades digitales

Las Pymes deben fortalecer:

- Infraestructura tecnológica.
- Capacitación digital.
- Automatización de procesos.
- Comercio electrónico.
- Gestión de datos.

Cultura de innovación

Es necesario promover:

- Creatividad organizacional.
- Aprendizaje continuo.
- Innovación colaborativa.
- Flexibilidad estratégica.

Implementación de sostenibilidad

Las empresas deben integrar:

- Economía circular.
- Responsabilidad social.
- Eficiencia energética.

- Gestión ambiental.

Liderazgo estratégico

Los directivos necesitan desarrollar competencias relacionadas con:

- Gestión del cambio
- Liderazgo digital.
- Planeación estratégica.
- Innovación sostenible.

El entorno cambiante representa uno de los principales factores que afectan el desempeño y sostenibilidad de las Pymes en México. Las transformaciones tecnológicas, económicas y ambientales han incrementado la complejidad competitiva y exigen mayores capacidades organizacionales.

De igual manera, la resiliencia organizacional y la transformación digital se consolidan como elementos estratégicos indispensables para enfrentar escenarios de incertidumbre.

Por último, las Pymes mexicanas requieren fortalecer sus capacidades dinámicas y estratégicas para adaptarse exitosamente a un entorno empresarial cada vez más incierto, competitivo y digitalizado.

Reflexiones del Capítulo

El análisis desarrollado permite afirmar que las Pymes mexicanas enfrentan un entorno cada vez más exigente, marcado por incertidumbre económica, presión competitiva, transformación digital y demandas crecientes de sostenibilidad. Lejos de tratarse de cambios aislados, estos factores actúan como una red de tensiones que obliga a las empresas a revisar su forma de operar, decidir y competir. Las limitaciones financieras, tecnológicas y administrativas siguen siendo obstáculos relevantes; sin embargo, el problema no reside únicamente en la escasez de recursos, sino en la capacidad real de las organizaciones para adaptarse con rapidez, aprender y reorganizar sus prioridades estratégicas.

De acuerdo con Valdez-Juárez, Ramos-Escobar, Hernández-Ponce y Ruiz-Zamora (2024), la transformación digital tiene una relación positiva con la innovación tecnológica y no tecnológica, lo que repercute favorablemente en el desempeño financiero de las Pymes. Esta evidencia resulta especialmente significativa porque muestra que la digitalización no debe entenderse como un lujo reservado para grandes corporaciones, sino como una condición de permanencia y competitividad. Cuando una Pyme incorpora herramientas digitales en sus procesos administrativos, comerciales y productivos, gana agilidad, reduce costos y mejora su capacidad de respuesta frente a mercados cambiantes.

La innovación aparece también como una pieza central para comprender la sostenibilidad empresarial. En el estudio de Cuevas-Vargas, Armendáriz-Esparza, González-Vega y Cossio-Vargas (2024), la digitalización impulsa la innovación y, a través de ella, fortalece los beneficios vinculados con la sostenibilidad. Esta relación sugiere que las Pymes no solo deben digitalizarse para vender más o producir con mayor rapidez, sino también para gestionar mejor sus recursos, disminuir desperdicios y construir modelos de negocio más responsables. La tecnología, bien orientada, puede funcionar como una bisagra entre eficiencia económica y compromiso ambiental.

La resiliencia organizacional se confirma como una capacidad indispensable para las Pymes que operan bajo condiciones de incertidumbre. Rodríguez-González, Madrid-Guijarro y Maldonado-Guzmán (2023) muestran que la cultura digital y la capacidad de absorción fortalecen la resiliencia de las cadenas de suministro y el desempeño sostenible. Esto permite comprender que resistir una crisis no depende solo de “aguantar” el golpe, sino de saber leer el entorno, aprender de la experiencia y ajustar procesos internos. Una empresa resiliente no es inmóvil; por el contrario, se parece más a una estructura flexible que resiste porque sabe moverse.

La transformación dual representa otro hallazgo clave del capítulo, ya que integra digitalización y sostenibilidad como dos rutas que deben avanzar de manera conjunta.

Capítulo 9

La Necesidad de una Gestión Estratégica Adaptada al Entorno Actual

Las pequeñas y medianas empresas mexicanas enfrentan actualmente un entorno económico, tecnológico y social profundamente cambiante. La inestabilidad de los mercados, el incremento de los costos operativos, las transformaciones derivadas de la digitalización, las nuevas exigencias de los consumidores y los efectos aún visibles de la pandemia por COVID-19 han modificado las condiciones tradicionales bajo las cuales estas organizaciones operaban. En este escenario, la gestión estratégica ya no puede entenderse como una práctica ocasional o limitada a empresas de mayor tamaño; por el contrario, se convierte en una necesidad fundamental para sostener la permanencia, fortalecer la competitividad y responder con mayor oportunidad a los desafíos del entorno.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan una parte sustancial de la estructura productiva nacional. De acuerdo con los datos integrados en el capítulo, los Censos Económicos de 2019 reportaron que el 99.8 % de los establecimientos del país pertenecen a este segmento empresarial, lo cual confirma su importancia económica y social. Sin embargo, esta misma relevancia contrasta con su alta vulnerabilidad: entre mayo de 2019 y mayo de 2023 se crearon 1.7 millones de negocios, pero cerraron 1.4 millones, lo que evidencia una dinámica empresarial marcada por la movilidad, la fragilidad y la

necesidad de fortalecer capacidades de adaptación, innovación y planeación estratégica.

La problemática central radica en que muchas Pymes continúan operando bajo esquemas de gestión reactivos, informales o poco estructurados, aun cuando el contexto demanda decisiones más flexibles, informadas y anticipatorias. La limitada disponibilidad de financiamiento, el acceso desigual a tecnologías digitales, la baja productividad laboral y la insuficiente profesionalización directiva constituyen factores que restringen su capacidad de crecimiento. A ello se suma que la productividad laboral de las MIPyMES mostró tasas negativas entre 2020 y 2022, situación que revela que la recuperación pospandemia no ha sido plena y que persisten rezagos importantes en eficiencia y desempeño organizacional.

Desde esta perspectiva, el estudio de la gestión estratégica adaptada al entorno actual resulta pertinente porque permite comprender cómo las Pymes pueden responder a escenarios caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Los enfoques VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) y BANI (Frágil, Ansioso, No lineal e incomprensible), ofrecen una lectura útil para interpretar las condiciones empresariales contemporáneas, ya que muestran que las organizaciones no solo enfrentan cambios rápidos, sino también situaciones frágiles, no lineales y difíciles de prever. Frente a ello, la planeación estratégica tradicional requiere evolucionar hacia modelos más adaptativos, capaces de combinar visión de largo plazo, flexibilidad operativa, digitalización, resiliencia y liderazgo.

El objetivo de este capítulo es analizar la necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual en las Pymes mexicanas, considerando los desafíos derivados de la volatilidad económica, la transformación digital, la productividad, el financiamiento limitado y la exigencia de desarrollar capacidades organizacionales resilientes. Para ello, se revisan aportaciones teóricas y datos recientes sobre MIPyMES en México, así como enfoques contemporáneos sobre estrategia adaptativa, digitalización, resiliencia organizacional y liderazgo en contextos de incertidumbre.

Panorama actual

La relevancia del tema se justifica en dos dimensiones. En el plano teórico, contribuye a fortalecer la discusión sobre la evolución de la planeación estratégica en empresas de menor tamaño, especialmente en contextos marcados por crisis, aceleración tecnológica y cambios estructurales del mercado. En el plano práctico, ofrece elementos de reflexión para empresarios, directivos, consultores e instituciones de apoyo empresarial que buscan promover modelos de gestión más flexibles, sostenibles y pertinentes para las Pymes mexicanas. Así, el capítulo sostiene que la adaptabilidad estratégica no es solo una ventaja competitiva deseable, sino una condición necesaria para que estas organizaciones puedan permanecer, aprender y crecer en un entorno cada vez más incierto.

De acuerdo con Aragón y Rubio (2009) en base a su estudio sobre el desarrollo estratégico de las Pymes en el Estado de Veracruz, México requiere de cinco aspectos clave (Tabla 41):

Tabla 41. Factores estratégicos clave para el fortalecimiento competitivo de las Pymes mexicanas

Factor estratégico	Descripción	Implicación para la gestión estratégica
Preparación directiva y orientación al mercado	Directivos con formación, visión comercial y claridad en ventas.	Fortalece la toma de decisiones y la capacidad de responder al cliente.
Planeación estratégica formal	Desarrollo de planes, objetivos, innovación, flexibilidad y disposición al riesgo.	Permite anticipar escenarios y reducir la improvisación administrativa.
Estructura organizativa desarrollada	Definición de funciones, procesos y responsabilidades internas.	Mejora la coordinación y la eficiencia operativa.
Uso de tecnologías de información	Incorporación de medios de comunicación, aplicaciones informáticas y herramientas digitales.	Favorece la modernización, el control y la competitividad.
Sistemas contables y financieros	Uso de contabilidad, presupuestos y análisis económico-financiero.	Facilita decisiones basadas en información y no solo en intuición.

Nota. Elaboración propia con base en Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2009).

El panorama actual para las Pymes en México, podría decirse, se vive como un vaivén, hay momentos de mucha aceleración y otros de desaceleración, debido a este entorno tan dinámico, en donde la variación de la moneda de transacción mundial se ve afectada por la

guerra, por el alto valor de los costos operativos de los insumos como el petróleo y sus derivados necesarios para la operación de la misma, la geopolítica de las potencias mundiales que marcan y demandan necesidades muy específicas, así como también, las nuevas tecnologías, la demografía y el mercado se vuelven más exigentes en los gustos, preferencias y necesidades sobre los productos y servicios requeridos.

Tabla 42. Indicadores recientes sobre vulnerabilidad, digitalización y financiamiento de las MIPyMES mexicanas.

Dimensión	Indicador reportado	Interpretación estratégica
Peso económico de las MIPyMES	99.8 % de los establecimientos del país pertenecen a micro, pequeñas o medianas empresas.	Confirma su importancia estructural dentro de la economía mexicana.
Movilidad empresarial	Entre mayo de 2019 y mayo de 2023 se crearon 1.7 millones de negocios y cerraron 1.4 millones.	Evidencia alta rotación, vulnerabilidad y necesidad de planeación adaptativa.
Digitalización comercial	Una de cada cinco MIPyMES generó ventas por internet; seis de cada diez Pymes venden por internet.	Muestra avance digital, aunque todavía desigual entre tamaños de empresa.
Presencia digital	En 2022, entre 57 % y 76 % de las MIPyMES contaban con página con dominio o redes sociales.	Indica una adopción creciente de herramientas digitales para competir.
Acceso a equipo de cómputo	Solo 19 % de las microempresas tiene acceso a equipo de cómputo.	Revela una brecha tecnológica crítica, especialmente en las unidades más pequeñas.
Acceso a financiamiento	76.8 % de las Pymes y 92.4 % de las microempresas no acceden a financiamiento formal.	Limita la inversión, innovación, expansión y profesionalización de la gestión.

Nota. Elaboración propia con base en INEGI (2024c) y Secretaría de Economía (2024a).

El Covid-19 demostró que las personas no tenemos la vida segura, así también en las organizaciones no todas sobreviven, y si logran, es precisamente a la adaptación a las condiciones que enfrentan día a día, las que se preguntan que hay que hacer diferente para tener resultados diferentes y que les permita continuar siendo necesarias a los clientes o usuarios a los que ofrecen sus nuestros productos o servicios.

Esto se puede demostrar con los datos del comunicado de prensa del INEGI número 68/24 31 de enero de 2024 en México. Que mencionan que los Censos Económicos del 2019 reportaron que 99.8 % de los establecimientos del país son empresas micro, pequeña o mediana y que, por sus características, tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos (Tabla 42).

Para reforzar más lo presentado el INEGI determina puntos clave por una necesidad de estrategia:

- **Alta movilidad y vulnerabilidad:** Entre mayo de 2019 y mayo de 2023, el entorno empresarial presentó una gran rotación: se crearon 1.7 millones de negocios, mientras que 1.4 millones cerraron. Este elevado nivel de desaparición refleja que aquellos emprendimientos que carecen de una planeación estratégica sólida o adaptable a cambios, como los derivados de la etapa postpandemia, enfrentan mayores probabilidades de fracasar.

- **Adaptación tras la COVID-19:** De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2023, las empresas que lograron mantenerse activas adoptaron medidas estratégicas concretas, como la incorporación de herramientas digitales (utilizadas por el 82.1% de las pequeñas unidades), la modificación de sus esquemas de comercialización y la diversificación de su oferta para ajustarse a las nuevas condiciones económicas.

Se habla de un 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. (Secretaría de Economía, 2024a)

De acuerdo con el estudio de Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía de la secretaria de economía (2024), una de cada cinco Mipymes generó ventas por internet y 6 de cada 10 Pymes vende por internet. En el 2022 las Mipymes contaban con página con dominio y/o redes sociales de un 57% a 76%.

- **Orientación hacia la productividad:** según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las organizaciones que fortalecen sus capacidades directivas mediante capacitación formal, tecnologías de la información y planeación estructurada tienden a mejorar sus condiciones de productividad y competitividad (INEGI, 2018).

De acuerdo con datos del INEGI, la productividad laboral se encuentre por debajo de la registrada en el último trimestre de 2019.

Según datos del Banco Mundial. Como se observa en la Tabla 43, la productividad laboral de las MIPyMES mexicanas mostró tasas negativas durante el periodo 2020–2022. Aunque la caída fue más pronunciada en 2020 y 2021, el dato de 2022 confirma que la recuperación pospandemia fue limitada, ya que el PIB por persona empleada todavía no lograba regresar plenamente a los niveles previos a la crisis sanitaria.

Tabla 43. Tasa de decrecimiento anual del PIB por persona empleada en las MIPyMES de México, 2020–2022

Año	Tasa de decrecimiento anual
2020	-1.34 %
2021	-1.68 %
2022	-0.02 %

Nota. Elaboración propia con base en Zavaleta González y Rodríguez Medina (2024).

Los datos reflejan la tasa de decrecimiento anual del PIB por persona empleada, lo que evidencia que la productividad laboral de las MIPyMES mexicanas en 2022 aún se mantenía por debajo del nivel registrado antes de la pandemia.

Tasas de un decrecimiento anual del PIB por persona empleada, lo que evidenciaba que la productividad laboral anual en 2022 se mantuviera por debajo de la registrada en 2019 (Tabla 43).

- **Estrategia en las Mipymes:** Aunque las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del total de establecimientos y son clave en la economía, también son las más expuestas a riesgos. La limitada disponibilidad de financiamiento formal (76.8% de las Pymes y 92.4% de las microempresas no acceden a él) las obliga a implementar estrategias centradas en el uso eficiente de sus propios recursos.

Un 12.4% de las Mipymes mexicanas tuvieron acceso a financiamiento en el 2018, esto distribuido por un 5.7% de préstamos bancarios. Un 2.5% por cajas de ahorro popular. Un 2% por familiares o amigos y un 2.2 por proveedores y prestamistas privados. (Secretaría de Economía, 2024a)

- **Impacto del contexto actual:** Los Censos Económicos 2024 evidencian que la gestión estratégica debe integrar factores como la acelerada digitalización y la reorganización de las cadenas de suministro, impulsada por fenómenos como el nearshoring, para asegurar la permanencia y el crecimiento empresarial. Y concluye que la planeación estratégica permite a los negocios anticiparse a los desafíos, como pueden ser las crisis sanitarias o cambios fiscales, y mejorar su eficiencia operativa, buscando reducir el riesgo de muerte empresarial.

Un entorno definido por la volatilidad e incertidumbre

El enfoque conceptual predominante para explicar el entorno actual se sintetiza en el acrónimo VUCA —volatilidad, incertidumbre,

complejidad y ambigüedad—, al cual se ha incorporado el modelo BANI —frágil, ansioso, no lineal e incomprensible—. De acuerdo con Situm (2021), en escenarios de elevada complejidad la sostenibilidad, la resiliencia, la gestión de crisis y la competitividad adquieren un lugar central dentro de la estrategia organizacional.

Millar, Groth y Mahon (2016) sostienen que dirigir en un entorno VUCA exige cuestionar los modelos tradicionales y promover innovaciones en la gestión como respuesta estructural frente a la incertidumbre. Woltés y Fernández-Mesa (2023) amplían esta perspectiva al mostrar que el concepto VUCA ha adquirido una relevancia creciente para interpretar la dinámica organizacional posterior a la pandemia.

La adaptabilidad como eje central a la estrategia adaptativa

La evidencia reciente muestra que los enfoques tradicionales de planeación resultan insuficientes ante la rapidez de los cambios. Zinchenko et al. (2022) plantean que la gestión estratégica adaptativa permite fortalecer las estructuras empresariales mediante respuestas flexibles, reactivas y proactivas frente al entorno digital.

En la misma línea, Bogomaz y Dmitriev (2024) afirman que los modelos adaptativos de análisis estratégico resultan fundamentales en contextos de mercado inestables, debido a que facilitan la identificación y respuesta oportuna a las variaciones del entorno empresarial, contribuyendo así a la sostenibilidad y al mantenimiento de una ventaja competitiva.

Digitalización y gestión adaptativa

La digitalización se ha consolidado como un factor determinante que impulsa esta transformación. Zinchenko, Privarnikova y Samoilenko (2022) evidencian el efecto favorable de la digitalización global en el desarrollo de la gestión adaptativa, al señalar que, en contextos donde las relaciones comerciales están digitalizadas, se ponen en marcha herramientas indicativas y métodos más flexibles para la toma de decisiones directivas.

En consecuencia, la transformación digital no solo modifica el entorno empresarial, sino que también proporciona los recursos y mecanismos necesarios para gestionarlo de manera efectiva.

Resiliencia y liderazgo adaptativo

La adaptación estratégica no se desarrolla de manera aislada, sino que demanda el fortalecimiento de capacidades organizacionales específicas. En este sentido, la resiliencia organizacional se posiciona como un concepto complementario clave. De la Pérez-Lastra y Ruiz-Martínez (2025) relacionan el pensamiento estratégico con la resiliencia, considerándolos como competencias directivas esenciales para lograr la adaptación y el éxito en entornos competitivos marcados por condiciones VUCA y BANI.

De forma complementaria, Hryshin (2025) propone un marco teórico-metodológico para la gestión de la adaptabilidad empresarial en contextos VUCA.

Tabla 44. Respuestas estratégicas de las Pymes ante entornos VUCA y BANI.

Condición del entorno	Riesgo para las Pymes	Respuesta estratégica recomendada	Capacidad organizacional asociada
Volatilidad	Cambios rápidos en costos, demanda, tecnología y condiciones del mercado.	Planeación flexible y revisión periódica de objetivos.	Adaptabilidad estratégica.
Incertidumbre	Dificultad para prever escenarios económicos, fiscales, tecnológicos o comerciales.	Uso de información, análisis financiero y monitoreo del entorno.	Toma de decisiones informada.
Complejidad	Interacción simultánea de factores económicos, digitales, sociales y competitivos.	Integración de procesos, coordinación interna y uso de herramientas digitales.	Gestión sistémica.
Ambigüedad	Falta de claridad sobre las mejores decisiones o rutas de acción.	Liderazgo adaptativo, aprendizaje organizacional y experimentación controlada.	Aprendizaje estratégico.
Fragilidad	Vulnerabilidad ante crisis, cierres, falta de liquidez o dependencia de pocos clientes.	Construcción de reservas, diversificación y uso eficiente de recursos.	Resiliencia organizacional.
No linealidad	Pequeños cambios pueden generar efectos desproporcionados en ventas, costos o permanencia.	Escenarios alternativos, innovación gradual y capacidad de reacción temprana.	Flexibilidad operativa.

Nota. Elaboración propia con base en Situm (2021), Millar et al. (2016), Woltés y Fernández-Mesa (2023), Zinchenko et al. (2022), Abukalusa y Oosthuizen (2025), Pérez de la Lastra y Ruiz-Martínez (2025) y Hryshin (2025).

Desde la óptica del liderazgo, Abukalusa y Oosthuizen (2025) proponen un modelo adaptativo basado en el pensamiento sistémico. Este enfoque procura que los colaboradores desarrollen capacidades para enfrentar desafíos complejos y ajustarse de manera continua a un entorno dinámico y cambiante.

A partir de los enfoques VUCA y BANI, así como de las aportaciones sobre digitalización, resiliencia y liderazgo adaptativo, es posible sintetizar un conjunto de respuestas estratégicas que resultan particularmente relevantes para las Pymes mexicanas. Estas respuestas no deben entenderse como acciones aisladas, sino como capacidades organizacionales que permiten enfrentar la volatilidad, reducir la improvisación y fortalecer la permanencia empresarial en contextos inciertos (Tabla 44).

Cuando se habla de la planeación estratégica en las Pymes en estos últimos cinco años, ha sido cada vez más su aplicación y desarrollo, al tener mayor certeza en propósito de una visión estratégica, han aprendido los dueños o directivos que una reacción clara y oportuna ante este mundo de los negocios tan dinámicos es importante enfrentarlos de manera organizada, y que en gran medida el involucramiento y una orientación de cultura organizacional hacia el cambio, apoya, colabora hacia el logro operativo, táctico y directivo con mayor eficiencia y eficacia. Con lo que antes sólo se aprendía a prueba y error.

De acuerdo con Moreno, Moreno y Dávalos (2015), Las Pymes son dinámicas, dentro de su giro, y están dirigidas por emprendedores que no necesariamente propiamente tienen el suficiente conocimiento para serlo, pero cuentan con ayuda de programas federales, estatales, cámaras, asociaciones y apoyos en gestión del conocimiento, etc. con lo que se han mantenido y fortalecido su permanencia en el mercado. Y lo que también es muy valioso es el hecho de compartir sus experiencias, lo que suministra una importante valoración integral para fortalecer, promover, innovar y distinguir las ventajas competitivas, que favorecen sus procesos productivos.

Reflexiones del Capítulo

La gestión estratégica adaptada al entorno actual constituye una condición indispensable para la permanencia, competitividad y crecimiento de las Pymes mexicanas. El análisis desarrollado permite afirmar que estas organizaciones operan en un contexto caracterizado por volatilidad económica, incertidumbre geopolítica, aceleración tecnológica, cambios en los hábitos de consumo y limitaciones estructurales en materia de financiamiento, digitalización y capacidades directivas. En este escenario, la estrategia deja de ser un ejercicio formal reservado a grandes empresas y se convierte en una práctica necesaria para anticipar riesgos, responder con flexibilidad y sostener la operación empresarial en condiciones cambiantes.

Los datos revisados muestran que las MIPyMES representan la gran mayoría de los establecimientos económicos en México, pero también son las unidades más vulnerables frente a cierres, baja productividad y restricciones de acceso a recursos financieros. La creación de 1.7 millones de negocios y el cierre de 1.4 millones entre mayo de 2019 y mayo de 2023 reflejan una elevada movilidad empresarial, donde la supervivencia no depende únicamente del esfuerzo emprendedor, sino de la capacidad para planear, adaptarse, innovar y tomar decisiones oportunas. En esa misma línea, la productividad laboral negativa durante el periodo 2020–2022 confirma que la recuperación pospandemia ha sido parcial y que muchas empresas aún enfrentan rezagos importantes en eficiencia y desempeño.

El capítulo permite concluir que la digitalización se ha convertido en un componente central de la gestión estratégica contemporánea. No obstante, el acceso desigual a herramientas digitales sigue representando una brecha relevante, especialmente para las microempresas. Aunque una proporción creciente de Pymes ha incorporado ventas por internet, redes sociales o páginas con dominio propio, todavía persisten limitaciones en infraestructura tecnológica, capacitación y uso sistemático de información para la toma de decisiones. Por ello, la transformación digital no debe entenderse únicamente como presencia en plataformas digitales, sino como una capacidad organizacional para mejorar procesos, ampliar mercados, interpretar datos y responder con mayor velocidad al entorno.

Desde el punto de vista teórico, los enfoques VUCA y BANI ayudan a comprender que las Pymes ya no enfrentan cambios lineales ni previsibles. La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad, la ambigüedad, la fragilidad y la ansiedad organizacional obligan a superar modelos rígidos de planeación. En consecuencia, la estrategia adaptativa adquiere mayor relevancia, porque permite combinar dirección, flexibilidad, aprendizaje y reacción temprana ante escenarios inestables. Bajo esta perspectiva, la planeación estratégica no debe limitarse a formular objetivos, sino que debe convertirse en un proceso vivo, revisable y conectado con la realidad cotidiana de la empresa.

La resiliencia organizacional y el liderazgo adaptativo emergen como dimensiones esenciales para fortalecer a las Pymes. Una empresa resiliente no es aquella que evita las crisis, sino la que aprende de ellas, reorganiza sus recursos y conserva su capacidad de generar valor.

Puede sostenerse que la gestión estratégica adaptada al entorno actual debe integrar cinco ejes fundamentales: planeación flexible, digitalización gradual, fortalecimiento de capacidades directivas, uso eficiente de recursos propios y construcción de resiliencia organizacional. Las Pymes mexicanas no solo necesitan sobrevivir a los cambios, sino aprender a convertirlos en oportunidades de mejora, innovación y diferenciación.

Capítulo 10

La Ética y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas ocupan un lugar estratégico en la dinámica económica y social de América Latina, no solo por su contribución al empleo y a la actividad productiva, sino también por su cercanía con las comunidades, los trabajadores, los proveedores y los consumidores. Sin embargo, este tipo de organizaciones suele enfrentar limitaciones financieras, administrativas y operativas que dificultan la incorporación formal de modelos avanzados de gestión. En este contexto, la responsabilidad social empresarial adquiere una relevancia especial, ya que permite orientar las decisiones empresariales hacia prácticas más éticas, transparentes, sostenibles y comprometidas con los distintos grupos de interés.

La responsabilidad social empresarial en las PYMES no puede comprenderse de la misma manera que en las grandes corporaciones. Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023) señalan que las prácticas responsables presentan características particulares debido al alcance, los recursos y las condiciones organizacionales de estas empresas. Por ello, la RSE debe analizarse desde una perspectiva ajustada a su realidad, evitando modelos rígidos que no respondan a sus capacidades de inversión, formalización y medición.

Desde esta perspectiva, la ética empresarial constituye uno de los fundamentos centrales de la responsabilidad social en las Pymes. Actuar con transparencia, honestidad, lealtad y respeto hacia los grupos de interés no solo fortalece la reputación empresarial, sino que también contribuye a construir relaciones de confianza con empleados, clientes, proveedores, autoridades y comunidad. La RSE, por tanto, no debe reducirse a acciones filantrópicas o campañas ocasionales de apoyo social, sino que debe integrarse a la planeación estratégica, a la cultura organizacional y a la toma cotidiana de decisiones.

La responsabilidad social empresarial permite vincular el desempeño económico con el bienestar social y la sostenibilidad ambiental. En las Pymes latinoamericanas, esta integración puede expresarse mediante iniciativas internas orientadas al clima laboral y al bienestar del personal; acciones externas dirigidas a la comunidad; prácticas ambientales básicas, como el uso eficiente de agua y energía; mecanismos de gobernanza y cumplimiento; así como procesos de innovación enfocados en la mejora de productos, servicios y modelos de negocio. De esta manera, la RSE se convierte en una herramienta de gestión capaz de generar valor económico y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo sostenible.

En México, el Centro Mexicano de Filantropía ha impulsado la adopción de prácticas responsables mediante el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (Centro Mexicano de Filantropía, 2023), mientras que instrumentos internacionales como la ISO 26000 (International Organization for Standardization, s. f.) y los estándares

del Global Reporting Initiative (s. f.) ofrecen referentes útiles para orientar la gestión ética, social y ambiental de las organizaciones. No obstante, para las Pymes, el principal desafío consiste en traducir estos referentes en prácticas accesibles, medibles y coherentes con su tamaño, recursos y capacidades administrativas.

El presente capítulo tiene como propósito analizar la ética y la responsabilidad social empresarial en las Pymes, destacando sus principales dimensiones, beneficios, desafíos y posibilidades de implementación. Para ello, se abordan aspectos relacionados con las iniciativas de responsabilidad social corporativa, los informes de sostenibilidad, la evaluación del impacto social, la gobernanza y el cumplimiento, la gestión ambiental, el liderazgo ético, la innovación y el emprendimiento, así como algunos argumentos cuantitativos sobre los beneficios de la RSE. Con ello, se busca mostrar que la responsabilidad social, cuando se asume de manera auténtica y estratégica, puede fortalecer la competitividad, la legitimidad y la sostenibilidad de las Pymes en América Latina.

Las iniciativas de la RSC

Para que una Pyme sea reconocida como una empresa socialmente responsable, es necesario que implemente estrategias de responsabilidad social empresarial. Esto implica desarrollar sus actividades y relaciones comerciales con base en principios y valores éticos, como la transparencia, la honestidad y la lealtad. Asimismo,

debe promover y exigir estos mismos estándares a las organizaciones con las que interactúa, con el fin de salvaguardar los intereses de todos sus grupos de interés, tanto internos como externos.

De acuerdo con Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023), las prácticas de responsabilidad social en las PYMES difieren de las desarrolladas por grandes empresas, debido a las características, los recursos y la extensión de sus actividades.

Las iniciativas de RSC son esenciales para que las pymes latinoamericanas demuestren su compromiso con la ética y la responsabilidad social. Este concepto es relevante para la consulta, ya que permite a las pymes participar en actividades que benefician a la comunidad, como la filantropía, el voluntariado y la conservación del medio ambiente. Al implementar iniciativas de RSC, las pymes pueden mejorar su reputación, generar confianza con sus grupos de interés y contribuir al bienestar de la Sociedad.

Las iniciativas de responsabilidad social empresarial pueden organizarse en varias dimensiones estratégicas que permiten comprender su alcance dentro de las Pymes. Estas dimensiones no solo se relacionan con acciones filantrópicas o ambientales, sino también con la ética, la gobernanza, la gestión interna, la innovación y la relación con los grupos de interés. En este sentido, la RSE debe entenderse como un componente transversal de la estrategia empresarial (Tabla 45).

En el contexto actual, resulta fundamental comprender que la responsabilidad social, en sus dos dimensiones (interna y externa), no opera de forma aislada, sino que se integra al proceso de planificación estratégica de las organizaciones.

Tabla 45. Dimensiones estratégicas de la responsabilidad social empresarial en las Pymes

Dimensión de la RSE	Propósito principal	Aplicación en las Pymes
Ética empresarial	Orientar las decisiones con base en transparencia, honestidad y lealtad.	Construcción de relaciones confiables con empleados, clientes, proveedores y comunidad.
Responsabilidad social interna	Fortalecer el clima laboral, la motivación y el bienestar del personal.	Mejora de condiciones laborales, comunicación interna y cultura organizacional.
Responsabilidad social externa	Contribuir al bienestar de la comunidad y de los grupos de interés externos.	Acciones comunitarias, voluntariado, apoyo social y relaciones responsables con proveedores.
Sostenibilidad ambiental	Reducir el impacto ecológico de las operaciones empresariales.	Uso eficiente de agua, energía, reducción de residuos y prácticas ambientales básicas.
Gobernanza y cumplimiento	Asegurar una gestión transparente, ordenada y apegada a principios legales y éticos.	Controles internos, rendición de cuentas, asesoría externa y separación de funciones.
Innovación social y empresarial	Desarrollar productos, procesos o modelos de negocio con impacto positivo.	Mejora de procesos, soluciones sostenibles y adaptación a necesidades del entorno.

Nota. Elaboración propia con base en Hernández Villa y Ricárdez Jiménez (2023), Mas y Rubí Labarca y Nieves Álvarez (2022), Ramírez Barrientos (2026), Maldonado Vidaurri (2016) y Ramos Méndez et al. (2022).

Además, como señalan Mas, Rubí y Nieves (2022), contribuye a la escalabilidad, sistematización y formalización de los procesos internos. Su estrecha vinculación con las demás estrategias empresariales permite asegurar que estas se ejecuten bajo principios éticos, con un enfoque centrado en la persona. Esto favorece el fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora el clima laboral y eleva los niveles de satisfacción y motivación del personal. Al mismo tiempo, promueve la aceptación por parte de clientes, proveedores y la comunidad, es decir, de los distintos grupos de interés externos, lo cual contribuye de manera significativa al éxito empresarial.

En México, el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) promueve la responsabilidad social mediante el Distintivo Empresa Socialmente Responsable. Esta certificación reconoce el compromiso empresarial con el ambiente, la ética y la comunidad, y ofrece un referente para incorporar la responsabilidad social a la gestión cotidiana (Centro Mexicano de Filantropía, s. f.).

Villafán y Ayala (2014, citados por Acevedo Sánchez et al., 2019) señalan que las prácticas de responsabilidad social pueden generar beneficios internos, como una mejor calidad del entorno laboral, y externos, como relaciones más estrechas con la comunidad y una mayor atención al ambiente. Estos efectos pueden traducirse en ventajas competitivas para la empresa.

De acuerdo con el Centro Mexicano de Filantropía (2023), durante ese año participaron 1,310 PYMES en el proceso del Distintivo ESR. La

evaluación incorporó criterios ambientales, sociales y de gobernanza, lo que muestra un esfuerzo por medir con mayor precisión el impacto de las operaciones empresariales sobre su entorno.

Los informes de sostenibilidad

La elaboración de informes de sostenibilidad resulta clave para las pymes latinoamericanas, ya que les permite incorporar la ética y la responsabilidad social corporativa (RSC) dentro de sus estrategias empresariales. Este enfoque es especialmente relevante, pues facilita la comunicación de su desempeño en materia ambiental, social y de gobernanza, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas. La adopción de estos informes les brinda la oportunidad de detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para reducir riesgos y capitalizar oportunidades. En este sentido, su propósito es ofrecer una visión equilibrada y objetiva del desempeño organizacional en los ámbitos económico, ambiental y social para todos los grupos de interés. De acuerdo con Hoeltl et al. (2013), un análisis cualitativo evidencia diferencias en los resultados de los informes de sostenibilidad entre Europa y América Latina.

A nivel global se cuenta con una organización independiente sin fines de lucro llamado GRI (Global Reporter Index), con más de 30 años de trabajo, el cual a través de, aquellos que tienen interés para desarrollar y mejorar informes de sostenibilidad rigurosos y prácticos, crean un lenguaje para evaluar e informar sobre los impactos ambientales, sociales y económicos. Con este tipo de organización, es de un gran

apoyo para toda empresa con interés de implementar la Responsabilidad Social de manera muy seria, formal y con un sentido sostenible y sustentable. (globalreporting.org)

Evaluación del impacto social

La medición del impacto social constituye una herramienta clave para las pymes latinoamericanas, ya que les permite analizar las consecuencias sociales derivadas de sus actividades y fundamentar la toma de decisiones orientadas a reducir efectos adversos. Este enfoque resulta pertinente para la consulta, dado que facilita la detección de oportunidades de mejora, el diseño de estrategias para atender problemáticas sociales y la evaluación de la eficacia de sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa (RSC). Al implementar procesos de evaluación de impacto social, las pymes no solo evidencian su compromiso con la responsabilidad social, sino que también aportan al desarrollo y bienestar de la comunidad.

Gobernanza y cumplimiento

La gobernanza corporativa y el cumplimiento regulatorio son elementos fundamentales para las pymes en América Latina, ya que aseguran que sus operaciones se desarrollen conforme a las disposiciones legales, normativas vigentes y principios éticos. Este enfoque resulta pertinente para la consulta, debido a que facilita la implementación de estructuras de gobernanza robustas, la adecuada gestión de riesgos y el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. Al apegarse a estos lineamientos, las pymes pueden reducir

la probabilidad de incumplimientos, salvaguardar su reputación y consolidar la confianza de sus grupos de interés.

De acuerdo con Ramírez Barrientos (2026), en su artículo “Gobernanza y sostenibilidad en las Pymes: transformar propósito en valor”, simplifica una definición al respecto como el conjunto de políticas, procesos y estructura que una Pyme deber tener, para asegurar una gestión transparente, ética y eficiente.

Para tal efecto establece elementos esenciales para que esto funcione y son:

1. **Tener un consejo consultivo o asesores independientes.**

Un grupo pequeño de especialistas que apoyen a los dueños y/o directores generales en las decisiones.

2. **Separación entre propiedad y gestión.** Por lo general los propietarios quieren involucrarse en todos los temas de manera directa en todos los aspectos del negocio, lo que muchas veces genera conflicto. Por lo tanto, es importante establecer límites de responsabilidad, a manera que, el dueño tenga una visión más estratégica, para que sus decisiones sean de alto nivel, para que directores y gerentes administren los procesos de manera objetiva y eficiente.

3. **Establecer controles internos y auditorías anuales.** Es muy importante asegurar la transparencia en el manejo de los recursos, disminuir los riesgos financieros, y cumplir con las regulaciones legales y fiscales, y de esta manera tener mayor

acceso a las fuentes de financiamiento y fomentar la transparencia y la mejora continua por la buena imagen del control sobre este aspecto.

Gestión ambiental

De acuerdo con el estudio de Maldonado-Vidaurre (2016) menciona de la poca capacidad de inversión que puedan tener las Mipymes lo que le impide promover o establecer dentro mejoras ambientales, pero lo que, si pueden, es identificar nichos estratégicos al interior que desean mejorar ambientalmente, como el uso eficiente del agua o de la luz. En su estudio lo pone como un ejemplo y sería la manera de recolectar el agua cuando llueve y su reutilización.

La gestión ambiental constituye un pilar esencial para las pymes en América Latina, ya que les permite disminuir su huella ecológica y atender los riesgos vinculados al cambio climático. Este enfoque resulta pertinente para la consulta, dado que impulsa la adopción de prácticas sostenibles, la reducción de residuos y el uso eficiente de los recursos naturales. Al incorporar sistemas de gestión ambiental, las pymes pueden optimizar sus costos operativos, fortalecer su imagen corporativa y aportar al desarrollo de un futuro sostenible. Tal es el caso en el distrito industrial de Hackefors, en Suecia, 26 pequeñas y medianas empresas (Pymes) han formado una red ambiental y han implementado un sistema de gestión ambiental (SGA) conjunto de acuerdo con la norma ISO 14001 (Ammenberg, 2000).

Liderazgo ético

El liderazgo ético representa un elemento clave para las pymes latinoamericanas, ya que facilita la construcción de una cultura organizacional basada en principios éticos y responsabilidad social. Este enfoque es pertinente para la consulta, puesto que impulsa el desarrollo de líderes que privilegien la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas, además de influir positivamente en sus colaboradores para adoptar prácticas empresariales responsables. Al fortalecer el liderazgo ético, las pymes pueden consolidar su reputación, generar confianza entre sus grupos de interés y aportar al desarrollo de un entorno más sostenible y justo.

En la investigación de Zolano, Encinas y Durán (2016), que el comportamiento ético para la mayoría de las empresas participantes es el más importante con un 39% de un total de 27 empresas, donde también tiene un peso alto el impacto ambiental con 24% y la transparencia con un 11% de un total de 11 principios y el menos importante los programas de voluntario.

Innovación y Emprendimiento

La innovación y el emprendimiento constituyen factores clave para las pymes en América Latina, ya que les permiten diseñar nuevos productos, servicios y modelos de negocio orientados a enfrentar retos sociales y ambientales. Este enfoque resulta pertinente para la consulta, dado que impulsa la creación de una cultura innovadora, el desarrollo de soluciones sostenibles y la generación de oportunidades de

crecimiento y expansión. Al fortalecer la innovación y el emprendimiento, las pymes pueden incrementar su competitividad, contribuir al desarrollo sostenible de la región y elevar el bienestar de sus grupos de interés.

Las innovaciones en las medianas empresas deben ir más allá de la adquisición de maquinaria. También requieren mejorar procesos, establecer mecanismos de control y modificar prácticas organizacionales, normas y políticas internas. El empresario necesita dirigir estos cambios mediante componentes de planeación y seguimiento que respondan a las necesidades del entorno y de los clientes (Sánchez et al., 2016, citados por Ramos Méndez et al., 2022).

Argumentos cuantitativos de los beneficios de la Responsabilidad Social

Como se observa en la Tabla 46, la RSE es valorada por las Pymes principalmente por su vínculo con la sustentabilidad, la rentabilidad, el comportamiento ético y la generación de beneficios sociales. Sin embargo, también se advierte que la medición del impacto social y ambiental aún requiere mayor fortalecimiento, especialmente si se busca que la responsabilidad social pase de ser una práctica fragmentada a una estrategia formal de gestión empresarial.

Los hallazgos de Zolano Sánchez, Encinas Meléndrez y Durán Acosta (2016) permiten observar que la RSE no solo se percibe como una práctica ética, sino también como un factor asociado con la sustentabilidad, la rentabilidad y la competitividad de las Pymes.

Tabla 46. Hallazgos cuantitativos sobre responsabilidad social empresarial en Pymes de Hermosillo, Sonora

Aspecto evaluado	Resultado reportado	Interpretación para la RSE en Pymes
Percepción de la RSE como factor de sustentabilidad y rentabilidad	83 %	La mayoría de las empresas reconoce que la RSE contribuye al éxito y permanencia empresarial.
Comportamiento ético como principio principal de la RSE	39 %	La ética aparece como el eje más relevante para orientar las acciones responsables.
Impacto ambiental como principio relevante	24 %	La dimensión ambiental ocupa un lugar importante dentro de las preocupaciones empresariales.
Transparencia como principio relevante	11 %	La rendición de cuentas y la claridad institucional son valoradas, aunque en menor proporción.
Empresas que miden impacto económico de programas de RSE	67 %	La medición económica es la más utilizada para evaluar los efectos de la RSE.
Empresas que miden impacto ambiental de programas de RSE	37 %	La evaluación ambiental existe, pero todavía presenta margen de fortalecimiento.
Empresas que miden impacto social de programas de RSE	30 %	La medición social es la menos desarrollada, a pesar de ser central en la responsabilidad empresarial.
Uso de encuestas internas para equilibrio vida-trabajo	40 %	Las encuestas internas son el mecanismo más utilizado para conocer necesidades del personal.
Beneficios sociales esperados de la RSE	24 %	Los empresarios asocian la RSE principalmente con contribuciones sociales.
Reconocimiento empresarial esperado	17 %	La RSE también se percibe como fuente de reputación y legitimidad.
Beneficios ambientales esperados	15 %	La sostenibilidad ambiental aparece como un beneficio relevante, aunque no dominante.

Nota. Elaboración propia.

La RSE es un compromiso permanente, para aumentar la competitividad, que contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad mediante acciones específicas y medibles con el propósito de solucionar los problemas fundamentales del país.

Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial

Este estudio demuestra que la Responsabilidad Social Empresarial está siendo mayormente adoptada, y aunque no se puede hablar de una adopción formal como en las grandes empresas, el 40% de las empresas encuestadas han implementado acciones y estrategias de RSE. Dichas acciones generalmente son esporádicas, fragmentadas, no planeadas y rara vez se incorpora a la estrategia general de la organización. Y que el grado de adopción de la RSE en las Mipymes dependerá de la consciencia social del empresario, ya que, al ser el actor principal, sus valores determinan el actuar en la organización.

El ser una empresa que no aplica la responsabilidad social, tiene una equivalencia de no tener conciencia, esta desaprovecha el potencial que a largo plazo le puede ofrecer la RSE al conocer el impacto que debe darles a sus procesos desde su planeación estratégica no sólo a la organización (productividad-economía), sino a los trabajadores, a la sociedad y el medio ambiente. De acuerdo con el artículo de López Salazar (2013), los principales beneficios que obtiene una empresa, que se ven reflejados (Tabla 47) en distintos ámbitos de la organización, y dependiendo de los procesos de gestión implementados para apoyar el comportamiento responsable son:

Tabla 47. Beneficios de la responsabilidad social empresarial según ámbito organizacional.

Ámbito	Beneficios
Comercial	Reputación e imagen positiva; fidelidad de los clientes; posicionamiento y diferenciación de marca; acceso a nuevos mercados.
Financiero	Atracción de inversiones; reducción de costos de operación; incremento de ventas; rentabilidad de largo plazo; disminución de la percepción del riesgo para posibles inversionistas.
Laboral	Reducción del ausentismo; incremento del nivel de motivación para desarrollar tareas; mayor compromiso en el trabajo, más allá de la compensación económica; productividad laboral; captación y retención de talento.
Medioambiental	Reducción de costos de producción mediante la disminución de desechos; eficiencia en el uso de recursos; calidad e innovación en productos.
Legal	Disminución de costos derivados del respeto a la legislación; mejora de las relaciones con la autoridad.

Nota. Elaboración propia con base en López Salazar (2013).

Existe otro organismo que es la Organización Internacional de Estandarización, (ISO por sus siglas en inglés), a finales del 2004 desarrolló una norma no certificable sobre la RSE de uso voluntario. Con ella pretende guiar con la experiencia internacional a todas las empresas sin importar su tamaño o sector, el ser socialmente responsable, bajo los materiales fundamentales y las mejores prácticas. Esta norma tiene por nombre ISO26000 la cual fue publicada en el 2010.

De acuerdo con Villacís-Pérez y Caiche-Morán (2021), no se debe ver a la Responsabilidad Social como una herramienta para tener una

imagen positiva ante sus clientes, lo que en mercadotecnia llamaríamos el branding, sino todo lo contrario, es un compromiso real de gestión social, y hoy en día, más empresas adoptan a la RS como parte de su ventaja competitiva estratégica, y que tiene un propósito del mejor manejo posible de los recursos que se obtienen del entorno y en el provecho de la sociedad misma.

Un dato importante de resaltar es el estudio de Azuero, García y Castro (2020) sobre

“La Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes de Colombia: un estudio descriptivo a partir de las dimensiones económica, ético-legal y filantrópica” en referencia del género de los gerentes, que tanto mujeres como hombres ponen preferencia a la dimensión económica, posteriormente a la dimensión ético-legal y seguido con la dimensión filantrópica.

Reflexiones del capítulo

La responsabilidad social empresarial en las Pymes debe entenderse como una práctica estratégica y no únicamente como una acción filantrópica, aislada o eventual. A partir del análisis desarrollado, se observa que la ética, la transparencia, la gobernanza, la sostenibilidad ambiental, la innovación y la relación responsable con los grupos de interés constituyen dimensiones esenciales para fortalecer la legitimidad y la permanencia de estas organizaciones. En este sentido,

la RSE permite que las Pymes articulen su desempeño económico con compromisos sociales y ambientales, generando valor tanto para la empresa como para su entorno.

El estudio permite advertir que las Pymes enfrentan limitaciones estructurales importantes para implementar modelos formales de responsabilidad social, especialmente por restricciones financieras, baja capacidad de inversión, informalidad administrativa y ausencia de sistemas robustos de medición. Sin embargo, estas limitaciones no impiden avanzar hacia prácticas responsables. Por el contrario, muestran la necesidad de adaptar la RSE a la realidad operativa de las pequeñas y medianas empresas, mediante acciones progresivas, medibles y vinculadas con su planeación estratégica.

Los hallazgos revisados indican que la RSE ofrece beneficios en distintos ámbitos organizacionales: mejora la reputación empresarial, fortalece la confianza de clientes y proveedores, favorece el clima laboral, reduce riesgos legales y ambientales, contribuye a la eficiencia operativa y puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. No obstante, para que estos beneficios sean sostenibles, la responsabilidad social debe integrarse a la cultura organizacional y no limitarse a una estrategia de imagen o posicionamiento comercial.

La gobernanza y el cumplimiento representan condiciones indispensables para consolidar una RSE auténtica en las Pymes. La existencia de controles internos, asesoría externa, separación de funciones, rendición de cuentas y cumplimiento normativo permite

reducir riesgos, profesionalizar la gestión y fortalecer la confianza de los grupos de interés. En este punto, la ética empresarial deja de ser un discurso abstracto y se convierte en una práctica concreta de dirección, administración y toma de decisiones.

La dimensión ambiental aparece como uno de los mayores desafíos para las Pymes latinoamericanas. Aunque muchas de estas empresas no cuentan con recursos suficientes para implementar sistemas ambientales complejos, sí pueden desarrollar acciones viables, como el uso eficiente del agua y la energía, la reducción de residuos, la reutilización de recursos y la identificación de oportunidades internas de mejora ambiental. Estas prácticas, aunque sencillas, pueden generar impactos positivos acumulativos y abrir el camino hacia modelos de gestión más sostenibles.

La medición del impacto social constituye una tarea pendiente. Los datos analizados muestran que las Pymes suelen medir con mayor frecuencia los efectos económicos de sus programas de RSE, mientras que la evaluación social y ambiental todavía presenta áreas de oportunidad. Por ello, resulta necesario promover instrumentos sencillos, accesibles y adecuados al tamaño de estas empresas, que permitan valorar de manera objetiva los resultados de sus acciones responsables. La RSE en las Pymes latinoamericanas debe asumirse como un proceso gradual de aprendizaje organizacional.

Capítulo 11

Las Tensiones y Dilemas Estratégicos que Enfrentan las Pymes en la Toma de Decisiones.

Las pequeñas y medianas empresas ocupan una posición fundamental en la economía contemporánea, especialmente por su capacidad para generar empleo, dinamizar los mercados locales, responder con flexibilidad a las necesidades de los clientes y sostener buena parte de la actividad productiva en países como México. Sin embargo, su importancia económica contrasta con las condiciones de incertidumbre, presión competitiva y limitación de recursos bajo las cuales deben operar. En este escenario, la toma de decisiones se convierte en un proceso crítico, ya que cada elección relacionada con inversión, tecnología, clientes, innovación, sostenibilidad o financiamiento puede incidir directamente en su permanencia y competitividad.

El entorno actual de las Pymes se caracteriza por cambios acelerados, mercados más exigentes, digitalización creciente, transformación de los hábitos de consumo, presión por innovar y necesidad de responder a criterios sociales y ambientales. Estas condiciones configuran un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde las decisiones empresariales ya no pueden sostenerse únicamente en la experiencia acumulada o en la intuición del propietario. Aunque estos elementos siguen siendo valiosos, requieren complementarse con información

confiable, análisis estratégico, capacidades digitales y una visión organizacional orientada al largo plazo.

Uno de los principales dilemas que enfrentan las Pymes consiste en equilibrar la rapidez de respuesta con la profesionalización de la gestión. En muchas de estas organizaciones, las decisiones se concentran en el dueño o director, lo cual puede facilitar acciones inmediatas ante cambios del mercado, pero también puede limitar la diversidad de criterios, la evaluación objetiva de riesgos y la calidad del análisis estratégico. Esta tensión resulta especialmente relevante cuando las empresas deben decidir entre mantener modelos tradicionales o invertir en innovación, transformación digital, inteligencia artificial, sostenibilidad y nuevas formas de relación con el cliente.

Las Pymes enfrentan dilemas asociados con las restricciones financieras. La necesidad de conservar liquidez, atender pedidos, cubrir costos operativos y sostener la rentabilidad de corto plazo suele entrar en conflicto con la urgencia de invertir en tecnología, capacitación, marketing, análisis de datos y mejora organizacional. En este sentido, la toma de decisiones exige valorar no solo el beneficio inmediato, sino también la viabilidad futura de la empresa. Una decisión aparentemente prudente en el corto plazo puede convertirse en una limitación estratégica si impide adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La transformación digital representa otro eje central del análisis. El uso de equipo de cómputo, internet, inteligencia artificial y herramientas de

análisis de datos ha comenzado a modificar la manera en que las Pymes gestionan sus operaciones y toman decisiones. No obstante, la adopción tecnológica no depende únicamente del acceso a herramientas digitales, sino también de la capacidad para integrarlas en procesos reales de gestión. Digitalizarse no significa solo usar tecnología, sino aprender a decidir mejor, responder con mayor oportunidad y construir ventajas competitivas a partir de la información disponible.

En este marco, el presente capítulo tiene como propósito analizar las principales tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las Pymes en la toma de decisiones. Para ello, se abordan dimensiones relacionadas con la racionalidad limitada, la percepción del riesgo, las tendencias del mercado, las necesidades del cliente, la transformación digital, las restricciones financieras, la toma de decisiones basada en datos, la sostenibilidad, la responsabilidad social, la adaptabilidad y la agilidad organizacional. El análisis permite comprender que las Pymes no solo enfrentan obstáculos estructurales, sino también oportunidades para fortalecer su gestión mediante decisiones más informadas, estratégicas y coherentes con las exigencias del entorno actual.

Dilemas estratégicos y racionalidad limitada en la toma de decisiones de las Pymes

En el ambiente global en el que se encuentran las Pymes, se caracteriza por entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), con

este panorama las decisiones que deban tomar, tendrán un factor determinante para su competitividad y supervivencia de estas. Que, en este caso, las Pymes enfrenta estos dilemas, debido a la limitación de recursos financieros, tecnológicos y humanos (Brinckmann, Grichnik & Kapsa, 2010).

En comparación con las grandes empresas, las Pymes en muchas ocasiones, para no decir en todas, dependen de la experiencia e intuición del dueño para tomar decisiones fundamentales y de esta manera está condicionada a la calidad y racionalidad de estas, generando diversas tensiones, que debieran ser gestionadas de manera simultánea (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Esto es otro punto clave en los dilemas que enfrentan las Pymes, la concentración de decisiones en el dueño o directivo frente a la necesidad de profesionalizar la gestión. Eso sí, la centralización permite una rapidez en la toma de decisiones, lo que provoca también la diversidad de perspectiva y la calidad del análisis estratégico.

En un análisis estratégico, un elemento determinante en la toma de decisiones de las pymes, dentro de estos entornos altamente dinámicos. Consiste en evaluar las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores con el fin de sustentar decisiones estratégicas. Al entender el contexto competitivo, las pymes pueden detectar oportunidades y riesgos, así como diseñar acciones eficaces que les permitan conservar y fortalecer su posición en el mercado.

La toma de decisión en condiciones de incertidumbre está relacionada directamente con la percepción del riesgo. Desde la teoría prospectiva de acuerdo Kahneman y Tversky (1979), los individuos tienden a evaluar las decisiones en función de pérdidas y ganancias relativas a un punto de referencia.

Para eso podemos mencionar la teoría de la racionalidad limitada, expuesta por Simon (1979), en donde sostiene que los tomadores de decisiones no cuentan con la información completa y también con capacidades limitadas. De igual manera, las Pymes, están limitadas debido a la falta de sistemas de información formales y de análisis estratégico. Para Eisenhardt y Zbaracki (1992) quienes sostienen que la toma de decisión estratégica en la realidad no es totalmente racional, sino un proceso que esta influenciado por elementos políticos, cognitivos y emocionales. Lo que resulta en especial muy evidente en las Pymes, porque centralizan el poder y eso incrementa la subjetividad en sus decisiones.

Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado juegan un rol clave en la toma de decisiones de las pymes dentro de contextos competitivos. Estar al tanto de su evolución y proyecciones permite anticipar cambios en la demanda, adaptar estrategias y capitalizar nuevas oportunidades. Al dar seguimiento constante a estas tendencias, las pymes pueden sustentar decisiones relacionadas con el desarrollo de productos, las acciones de marketing y la asignación eficiente de recursos.

Un dilema muy relevante es la tensión entre la orientación al mercado y la orientación a las ventas. Según Didonet, Fearne y Simmons (2020) menciona que las Pymes enfrentan un conflicto al equilibrar la generación de ingresos inmediatos con la construcción de relaciones sostenibles con el mercado. La orientación a las ventas prioriza resultados a corto plazo y la orientación al mercado implica invertir en conocimiento del cliente, la innovación y el posicionamiento estratégico, y esto genera presión sobre los recursos limitados.

Necesidades del cliente

Entender las necesidades del cliente es un aspecto esencial en la toma de decisiones de las pymes dentro de un entorno competitivo. A través de la recopilación de opiniones y el análisis del comportamiento del consumidor, es posible detectar oportunidades de mejora, diseñar estrategias de marketing más focalizadas y desarrollar productos o servicios alineados con sus expectativas. Una gestión orientada al cliente permite a las pymes fortalecer sus relaciones y mantener su competitividad en el mercado.

Las Pymes tienen una ventaja en comparación de las grandes empresas, que es, su cercanía con sus clientes, ya que tiene la oportunidad de conocer de forma directa al cliente, y esto le lleva a sus necesidades muy específicas y poder ofrecer un servicio muy personalizado. Lo cual se traduce a sensación de mayor valor e importancia para el cliente y en consecuencia a su fidelización (Lizarazo, 2022).

Transformación digital

En México, según los datos preliminares de los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) por parte de las Pymes, registro una tendencia de crecimiento en el 2023. En las medianas empresas con un 92.8% para el uso de computadoras y 90.9 para internet, mientras que las pequeñas contaron con 86.2% en el uso de computadoras y a internet con un 82.1% en su acceso (INEGI, Comunicado de prensa 71/25). Sin embargo el INEGI el 5.5% de las empresas mexicanas venden por internet y que sólo el 6.5% compran digitalmente, lo que refleja baja integración de canales digitales en sus operaciones digitales (Tabla 48).

Tabla 48. Uso de equipo de cómputo e internet en las unidades económicas por tamaño.

Tamaño de la unidad económica	Equipo de cómputo (%)	Internet (%)
Total	25.3	26.2
Microempresas (0 a 10 personas)	22.3	23.5
Pequeñas empresas (11 a 50 personas)	86.2	82.1
Medianas empresas (51 a 250 personas)	92.8	90.9
Grandes empresas (más de 250 personas)	94.5	93.1

Nota. Elaboración propia con base en INEGI, *Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2025*. Datos correspondientes a 2023.

La innovación constituye un factor clave para la competitividad, pero también implica riesgos significativos. Muchas PYMES adoptan posturas conservadoras debido a su limitada capacidad para absorber pérdidas, lo que genera un dilema entre innovar y mantener modelos tradicionales. Esta tensión exige equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la continuidad de las operaciones existentes (O'Reilly & Tushman, 2013).

La transformación digital constituye un elemento determinante en la toma de decisiones de las pymes dentro de entornos competitivos. El uso estratégico de tecnologías digitales, como la computación en la nube, la inteligencia artificial y el análisis de datos, les permite incrementar su eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y potenciar su crecimiento. Al incorporar estos procesos de digitalización, las pymes pueden fortalecer su competitividad y acceder a nuevas oportunidades de desarrollo.

En un estudio que realiza Microsoft en el continente americano nos presenta en la Tabla 49 la importancia que ha tomado la transformación digital en las Pymes.

Con esta información denota la importancia de la transformación digital en las Pymes, que, aunque no es con la velocidad que se esperaría, pero hay esfuerzos y una clara decisión de seguir adaptándose y actualizando para aprovechar más sus ventajas hacia la supervivencia y competitividad.

Tabla 49. Uso de inteligencia artificial en las Pymes de América

Indicador	Porcentaje reportado	Interpretación
Pymes en las Américas que utilizan inteligencia artificial	54%	Más de la mitad de las Pymes encuestadas ya incorporan herramientas de IA en sus operaciones.
Pymes que aplican inteligencia artificial generativa	49%	Casi la mitad de las empresas utiliza IA generativa para apoyar procesos, tareas o decisiones empresariales.
Pymes de Canadá que aplican inteligencia artificial generativa	71%	Canadá presenta el mayor nivel de adopción de IA generativa entre los países reportados.
Pymes de Colombia que aplican inteligencia artificial generativa	66%	Colombia muestra una adopción elevada de IA generativa dentro del contexto latinoamericano.
Pymes de México que aplican inteligencia artificial generativa	64%	México refleja un avance significativo en el uso de IA generativa por parte de las Pymes.

Nota. Elaboración propia con base en Microsoft (2025), Encuesta Pymes 2025: 54 % de las Pymes en las Américas usa IA, publicada por Microsoft Source LATAM.

Restricciones financieras

Las restricciones financieras representan un factor clave que condiciona la toma de decisiones de las pymes en entornos competitivos. La disponibilidad limitada de recursos y las presiones presupuestarias las obligan a jerarquizar inversiones, administrar cuidadosamente el flujo de efectivo y asignar los recursos de manera eficiente. Una gestión adecuada de estas limitaciones permite a las pymes reducir riesgos y optimizar la rentabilidad de sus decisiones de inversión.

En las Pymes, en cuanto a la inversión tiene una estrecha relación con la dinámica de pedidos, y esto demuestra el hecho de asumir el crecimiento de ventas como un indicador de progreso y autosostenibilidad. Esto lo había manifestado Zapata Guerrero (2004) en su estudio: “Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos”, en donde menciona que las Pymes perciben este crecimiento, a costa de la rentabilidad en el corto plazo y de la viabilidad de esta a largo plazo.

Toma de decisiones basada en datos

La toma de decisiones sustentada en datos constituye un elemento clave para las pymes en contextos competitivos. El uso del análisis de información les permite fundamentar sus decisiones, optimizar sus procesos operativos y favorecer el crecimiento organizacional. Al adoptar este enfoque, las pymes pueden disminuir la incertidumbre, incrementar la eficiencia y fortalecer su competitividad en el mercado.

Bianchini y Michalkova (2019) señalan que el análisis de datos puede ayudar a las PYMES a procesar información relevante, reducir la incertidumbre y fundamentar sus decisiones. Estas capacidades resultan especialmente valiosas en mercados globales, donde la rapidez del cambio exige respuestas oportunas y una lectura más precisa del entorno.

De acuerdo con un estudio realizado por Microsoft, 7 de cada 10 pymes encuestadas invertirá en tecnología de inteligencia artificial durante 2024.

Tabla 50. La inteligencia artificial en las Pymes de México

Indicador	Porcentaje reportado	Interpretación
Participación de las Pymes en el PIB de México, según INEGI	42%	Las Pymes representan una parte relevante de la actividad económica nacional, por lo que su digitalización tiene impacto estratégico en la economía mexicana.
Empresas que utilizan IA para digitalizar y optimizar tareas en México	57%	Más de la mitad de las empresas encuestadas ya incorporan herramientas de IA para mejorar procesos operativos y administrativos.
Empresas nativas digitales como primeras adoptantes de IA en México	76%	Las organizaciones con origen digital muestran mayor disposición para adoptar inteligencia artificial de manera temprana.
Crecimiento de la inversión en digitalización en México	9% en 2022; 28% en 2023	La inversión en digitalización muestra un crecimiento significativo, lo que evidencia una mayor apertura empresarial hacia tecnologías emergentes.
Empresas dispuestas a adoptar IA en México	84%	Existe una alta disposición empresarial para incorporar inteligencia artificial como parte de sus procesos de modernización.
Empresas que animan a sus empleados a utilizar IA en México	80%	La adopción de IA también implica un cambio cultural interno orientado al aprendizaje tecnológico y al uso cotidiano de herramientas digitales.
Empresas que perciben un impacto positivo de la IA en la productividad	89%	La mayoría de las empresas considera que la IA contribuye favorablemente a la productividad organizacional.

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta *IA en micro, pequeñas y medianas empresas: tendencias, desafíos y oportunidades*, realizada por Microsoft y Edelman.

Para fundamentar la importancia del uso de la IA en las Pymes en México y mejorar su toma de decisión Microsoft nos presenta los siguientes hallazgos de la IA en México en la Tabla 50.

La innovación tecnológica surge como una herramienta necesaria para el crecimiento y la sostenibilidad de las Mipymes. En un mundo globalizado donde todos los aspectos, y con mayor fuerza después de la pandemia COVID-19, las organizaciones necesitan adaptarse constantemente, desarrollar nuevos productos, buscar estrategias innovadoras en el mercado y mejorar la utilización eficiente de los recursos (INEGI. Comunicado de Prensa 71/25).

Sostenibilidad y Responsabilidad Social

La sostenibilidad y la responsabilidad social son factores cada vez más importantes que influyen en la toma de decisiones de las pymes en un entorno competitivo. Al adoptar prácticas sostenibles y priorizar la responsabilidad social, las pymes pueden mejorar su reputación, generar confianza con sus clientes y contribuir al bienestar de la sociedad. Al integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus estrategias, las pymes pueden alcanzar el éxito y la competitividad a largo plazo.

Para tal efecto, las Pymes cuentan con modelos sostenibles, como son la economía circular, la logística en reversa, y opciones de certificaciones en donde lo importante es crear una cultura de reciclaje con los residuos o basura de los mismos procesos, entonces al adoptar algún modelo de acuerdo con sus necesidades, podrán reducir costos,

reciclar, reutilizar lo que generaría un cuidado al ambiente por su impacto en el uso de estos modelos (Escala, 2026). También al exterior los clientes al ser más conscientes de su ambiente y de las acciones de las Pymes, esto es visto de manera muy positiva y a su vez, toman preferencia por sus productos o servicios por ese compromiso de responsabilidad social en acciones concretas.

La sostenibilidad de las PYMES involucra responsabilidades internas y externas. Los gobiernos pueden promover programas de desarrollo sostenible, mientras las empresas necesitan asumir compromisos que integren productividad, calidad, seguridad y ambiente, evitando tratar estas dimensiones como asuntos aislados (Fernández, 2006, citado por Campos-Campos & Bermúdez-Carrillo, 2020).

Adaptabilidad y agilidad

La adaptabilidad y la agilidad representan elementos clave que inciden en la toma de decisiones de las pymes en contextos competitivos. Al contar con estas capacidades, pueden reaccionar con rapidez ante los cambios del mercado, capitalizar oportunidades emergentes y mantener una posición competitiva. Fomentar una cultura organizacional flexible y ágil permite a las pymes sostener su éxito y competitividad en el largo plazo.

Según Teece (2007) menciona que el desarrollo de las capacidades dinámicas, se posiciona como un elemento clave para enfrentar los entornos cambiantes, permitiendo a las Pymes integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas. Las capacidades

dinámicas sostienen que las organizaciones desarrollan procesos para detectar oportunidades, asimilar conocimiento y transformar recursos. Por lo que, la adaptabilidad organizacional se vincula con la capacidad de ajuste estratégico.

La adaptabilidad permite que las PYMES ajusten sus estrategias frente a un entorno cambiante. Rodríguez-González et al. (2023) señalan que la cultura digital y la capacidad de absorción fortalecen la resiliencia de la cadena de suministro y el desempeño sostenible, lo que confirma el valor del aprendizaje y de la innovación organizacional.

La agilidad organizacional complementa la adaptabilidad al enfocarse en la rapidez de respuesta. En las Pymes, esta capacidad está estrechamente relacionada con la digitalización y la gestión del conocimiento, como se ha mencionado en los puntos anteriores sobre la digitalización. Para Sambamurthy, Bharadwaj y Grover (2003) refieren que las capacidades digitales facultan a las empresas a desarrollar la agilidad estratégica por medio de la unión de procesos y recursos.

Un factor determinante en la adaptación y agilidad en las Pymes, es la innovación organizacional. Que de acuerdo con Schumpeter (1934), en donde establece a la innovación como el mecanismo clave y que impulsa el desarrollo económico deseado.

La adaptabilidad y la agilidad constituyen capacidades críticas para la competitividad de las Pymes en México. La evidencia empírica confirma que las empresas que desarrollan estas capacidades logran

mejorar su desempeño organizacional. La rapidez en que las Pymes se adapten y respondan a su mercado serán los factores clave para su permanencia en estos tiempos tan dinámicos y volátiles.

Reflexiones del capítulo

Las Pymes enfrentan un escenario empresarial cada vez más exigente, marcado por entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. En este contexto, la toma de decisiones deja de ser una función meramente operativa y se convierte en un proceso estratégico del cual depende, en buena medida, la competitividad, la adaptación y la permanencia de estas organizaciones. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes suelen decidir con recursos limitados, menor acceso a información estructurada y una fuerte dependencia de la experiencia del propietario o directivo, lo que incrementa el peso de la intuición, la percepción del riesgo y la racionalidad limitada.

El análisis desarrollado permite concluir que uno de los principales dilemas de las Pymes se encuentra en la tensión entre rapidez y profesionalización. La centralización de las decisiones puede facilitar respuestas ágiles ante cambios del mercado, pero también puede reducir la calidad del análisis estratégico cuando no existen mecanismos formales de información, evaluación y participación. Por ello, la profesionalización de la gestión no debe entenderse como una pérdida de flexibilidad, sino como una condición necesaria para

mejorar la calidad de las decisiones y disminuir la subjetividad en contextos de incertidumbre.

Las tendencias del mercado y las necesidades del cliente constituyen factores decisivos para orientar la toma de decisiones en las Pymes. La cercanía con los consumidores representa una ventaja competitiva importante, ya que permite identificar necesidades específicas, ajustar productos o servicios y fortalecer relaciones de confianza. No obstante, esta ventaja solo puede sostenerse si la empresa logra equilibrar la presión por generar ventas inmediatas con una visión más amplia de orientación al mercado, innovación y construcción de relaciones de largo plazo.

La transformación digital aparece como uno de los ejes más relevantes para la competitividad actual de las Pymes. Los datos analizados muestran avances importantes en el uso de equipo de cómputo, internet e inteligencia artificial, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, también se advierte una brecha significativa entre el acceso a tecnologías digitales y su integración plena en los procesos de compra, venta, análisis de datos y toma de decisiones. Esto indica que la digitalización no debe limitarse a disponer de herramientas tecnológicas, sino que requiere capacidades organizacionales para utilizarlas de manera estratégica.

La inteligencia artificial representa una oportunidad relevante para fortalecer la productividad, optimizar tareas y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Las cifras revisadas sobre el uso de IA en

las Pymes de América y México reflejan una disposición creciente hacia la adopción tecnológica, así como una percepción positiva de su impacto en la productividad. No obstante, su aprovechamiento efectivo dependerá de la capacitación del personal, la cultura digital, la inversión sostenida y la capacidad de las Pymes para traducir la información en decisiones oportunas, realistas y alineadas con sus objetivos de negocio.

Las restricciones financieras continúan siendo uno de los dilemas más sensibles para las Pymes. La necesidad de invertir en innovación, digitalización, sostenibilidad y mejora organizacional suele entrar en conflicto con la presión por mantener liquidez, atender pedidos y garantizar rentabilidad inmediata. En este sentido, las decisiones de inversión deben evaluarse con criterios estratégicos, evitando que el crecimiento de ventas sea interpretado automáticamente como sinónimo de estabilidad o autosostenibilidad. La viabilidad de largo plazo exige equilibrio entre expansión, rentabilidad, control financiero y capacidad de adaptación.

La sostenibilidad y la responsabilidad social también forman parte de los nuevos criterios de decisión empresarial. Las Pymes ya no pueden limitar su gestión a la productividad, la calidad o la rentabilidad de manera aislada; necesitan integrar prácticas responsables con el ambiente, los trabajadores, los clientes y la comunidad. Modelos como la economía circular, la logística inversa y la reutilización de recursos pueden convertirse en alternativas viables para reducir costos, mejorar

la imagen empresarial y responder a consumidores cada vez más atentos al impacto social y ambiental de las organizaciones.

La adaptabilidad y la agilidad se consolidan como capacidades críticas para la supervivencia de las Pymes en mercados dinámicos. Las empresas que desarrollan habilidades para detectar cambios, asimilar conocimiento, reconfigurar recursos y responder con rapidez tienen mayores posibilidades de sostener su competitividad. En consecuencia, la toma de decisiones en las Pymes debe avanzar hacia un modelo más equilibrado, donde la intuición directiva se complementa con información confiable, análisis de datos, capacidades digitales, innovación organizacional y una visión estratégica de largo plazo. Así, las Pymes podrán enfrentar sus dilemas no solo como obstáculos, sino como oportunidades para fortalecer su gestión y construir ventajas competitivas más sólidas.

CONCLUSIONES

Dimensión de Investigación 1. Gestión estratégica de las PYMES: entre su relevancia socioeconómica y sus debilidades estructurales en México y Nuevo León

La primera dimensión confirma que las PYMES ocupan una posición central en la economía mexicana por su contribución al empleo, la producción y el desarrollo regional. Esa relevancia convive, sin embargo, con estructuras administrativas frágiles, acceso restringido al financiamiento, rezagos tecnológicos y profesionalización directiva insuficiente. La magnitud del sector no garantiza empresas sólidas; revela, más bien, una contradicción persistente: una parte decisiva de la economía descansa sobre organizaciones con escasa capacidad para absorber crisis y sostener un crecimiento ordenado.

En Nuevo León, la cercanía con cadenas industriales, grandes corporaciones y mercados internacionales abre oportunidades de proveeduría, innovación y expansión. Al mismo tiempo, exige calidad, trazabilidad, digitalización y talento especializado. La flexibilidad puede favorecer respuestas rápidas, pero pierde valor cuando se combina con informalidad y centralización excesiva. El potencial regional beneficia sobre todo a las empresas capaces de convertir recursos limitados en capacidades organizacionales consistentes y de responder a estándares cada vez más rigurosos.

La respuesta a la primera pregunta específica establece que el crecimiento y la competitividad dependen de superar debilidades

estructurales sin perder la cercanía con el mercado y la agilidad propias de las PYMES. No basta con reconocer cuántas empresas existen o cuánto empleo generan; el reto consiste en mejorar la calidad de su gestión, ampliar el acceso a recursos estratégicos y construir estructuras proporcionales a su tamaño. Solo así su importancia económica podrá traducirse en consolidación, productividad y permanencia.

Dimensión de Investigación 2. Gestión estratégica de las PYMES: factores que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica

La segunda dimensión muestra que emprender y gestionar estratégicamente son procesos complementarios, pero no equivalentes. La iniciativa, la creatividad y la disposición al riesgo permiten abrir un negocio; sostenerlo exige objetivos, prioridades, seguimiento y aprendizaje. En numerosas PYMES, la lógica del inicio permanece aun cuando la empresa crece: el fundador concentra decisiones, los procedimientos siguen siendo informales y la atención se dirige a resolver urgencias. Esa brecha transforma la energía emprendedora en esfuerzo disperso y dependencia personal.

Sus manifestaciones aparecen en la planeación limitada, la ausencia de indicadores, la débil delimitación de funciones y el predominio de decisiones intuitivas. La experiencia del propietario conserva valor, aunque pierde eficacia cuando no se contrasta con información financiera, tendencias del mercado y aportes del equipo. Conforme aumenta la complejidad, la aparente agilidad puede convertirse en un

cuello de botella. La empresa mantiene iniciativa, pero carece de memoria organizacional y mecanismos estables para aprender y delegar.

La respuesta a la segunda pregunta específica confirma que la brecha surge de la centralización, los recursos escasos, la formación gerencial limitada y la baja formalización. Reducirla no significa reemplazar el espíritu emprendedor por burocracia, sino darle cauce mediante planes sencillos, responsabilidades claras y controles útiles. Cuando emprendimiento y estrategia se articulan, la empresa conserva dinamismo sin quedar prisionera de la improvisación. Ese tránsito distingue a un negocio dependiente del fundador de una organización capaz de consolidarse y durar.

Dimensión de Investigación 3. Gestión estratégica de las PYMES: variables estratégicas que determinan el desempeño, crecimiento y sostenibilidad

La tercera dimensión permite concluir que el desempeño de las PYMES depende de variables interrelacionadas. El financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación y la cultura organizacional no producen resultados de manera aislada. El crédito amplía la capacidad de inversión, pero necesita decisiones acertadas; la tecnología moderniza procesos, aunque requiere personal capaz de incorporarla; y la innovación abre mercados, pero demanda una cultura que tolere el aprendizaje. El valor surge cuando estos recursos se conectan dentro de una orientación estratégica común.

El financiamiento condiciona la modernización y la respuesta ante contingencias, pero disponer de recursos no corrige por sí solo las debilidades de gestión. El capital humano transforma la inversión en conocimiento y capacidad operativa. De manera semejante, la tecnología fortalece la competitividad cuando modifica rutinas y mejora información. La cultura completa este entramado: puede estimular cooperación e innovación, o reproducir resistencia y dependencia. En una PYME, actúa como el suelo donde germinan o se debilitan las demás capacidades.

La respuesta a la tercera pregunta específica establece que estas variables determinan el crecimiento por su capacidad de reforzarse mutuamente. Una empresa con crédito, pero sin talento ni dirección, puede invertir mal; otra con personal competente, pero sin recursos, puede quedar inmovilizada. La sostenibilidad se fortalece cuando la organización vincula financiamiento, formación, innovación, tecnología y cultura con prioridades verificables. No depende de una pieza extraordinaria, sino de la coordinación constante de varias capacidades estratégicas.

Dimensión de Investigación 4. Las limitaciones internas y externas de las PYMES en Nuevo León

La cuarta dimensión evidencia que las PYMES de Nuevo León enfrentan restricciones internas y externas que se superponen. Entre las primeras destacan la planeación insuficiente, las debilidades financieras, la baja adopción tecnológica y la limitada capacitación. En

el entorno aparecen inflación, presión fiscal, burocracia, competencia y dificultades de acceso al crédito. Ningún factor explica por sí solo el desempeño: una empresa puede poseer iniciativa y conocimiento técnico, pero quedar frenada por recursos escasos o desaprovechar un mercado favorable por falta de organización.

La base industrial, la cercanía con Estados Unidos y el nearshoring crean oportunidades de integración productiva. Sin embargo, participar en cadenas de valor exige certificaciones, trazabilidad, calidad, digitalización y capacidad de entrega. El nearshoring no elimina las debilidades internas; las vuelve más visibles. Una puerta abierta no garantiza el paso cuando la empresa todavía carece de procesos para cruzarla. El entorno regional combina, por ello, posibilidades amplias con requisitos competitivos cada vez más exigentes.

La respuesta a la cuarta pregunta específica indica que la supervivencia depende de la interacción entre capacidades empresariales y condiciones del ecosistema. Fortalecer a las PYMES requiere formación gerencial, financiamiento accesible, desarrollo de proveedores, digitalización gradual y simplificación institucional. También demanda colaboración entre empresas, universidades, cámaras y gobierno. El empresario no puede resolver por sí solo toda la complejidad del entorno, pero los apoyos externos tampoco sustituyen una gestión interna disciplinada.

Dimensión de Investigación 5. La falta de estrategias formales en las PYMES: implicaciones para la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial

La quinta dimensión confirma que la falta de estrategias formales constituye una fragilidad transversal. No se limita a la ausencia de un documento; se expresa en prioridades cambiantes, recursos asignados sin criterios claros, decisiones contradictorias y escaso seguimiento. Muchas PYMES resuelven con habilidad los problemas cotidianos, pero esa destreza operativa no sustituye una dirección compartida. Sin objetivos, indicadores y revisión del entorno, la organización puede moverse intensamente y, aun así, no acercarse a un destino definido.

Formalizar la estrategia no significa copiar modelos corporativos ni llenar formatos sin utilidad. Para una PYME puede consistir en conectar diagnóstico, metas, responsables, presupuesto e indicadores mediante un sistema sencillo. Esa estructura mejora la coordinación, permite valorar riesgos y da sentido a la innovación y la digitalización. La estrategia funciona como una brújula modesta pero necesaria: no elimina la incertidumbre, aunque permite navegarla con mayor conciencia, aprender de los resultados y evitar inversiones sin propósito.

La respuesta a la quinta pregunta específica señala que la ausencia de estrategias formales debilita competitividad, innovación, sostenibilidad y permanencia. En cambio, una formalización proporcional al tamaño fortalece la disciplina sin anular la flexibilidad. El desafío consiste en

transformar la intuición del propietario en criterios que puedan compartirse, revisarse y mejorarse. Una PYME con estrategia no deja de ser ágil; aprende a distinguir entre rapidez y precipitación, una diferencia decisiva cuando cada recurso cuenta.

Dimensión de Investigación 6. Entorno cambiante, transformación digital y sostenibilidad en las PYMES mexicanas: desafíos estratégicos para la competitividad y la resiliencia

La sexta dimensión muestra que las PYMES mexicanas operan en un entorno donde incertidumbre económica, cambio tecnológico, competencia y sostenibilidad actúan simultáneamente. Estas presiones obligan a revisar procesos y modelos de negocio. La transformación digital ocupa un lugar central, aunque no debe confundirse con comprar equipos o abrir redes sociales. Digitalizarse implica usar información, coordinar operaciones y rediseñar rutinas. Sin esa transformación interna, la tecnología puede modernizar tareas sin cambiar realmente la forma de competir.

Innovación, sostenibilidad y resiliencia aparecen como capacidades estrechamente vinculadas. La innovación adapta productos y procesos; la sostenibilidad orienta las decisiones hacia la viabilidad económica y la responsabilidad social y ambiental; la resiliencia permite resistir, recuperarse y aprender. Una organización resiliente no permanece inmóvil frente a la crisis, sino que conserva su identidad mientras

modifica aquello que ya no funciona. Su fortaleza se parece más a la flexibilidad de un puente que a la dureza de un muro.

La respuesta a la sexta pregunta específica confirma que el entorno cambiante y la transformación dual, digital y sostenible, condicionan competitividad y resiliencia. Las empresas mejor preparadas integran tecnología, aprendizaje, innovación y uso responsable de recursos dentro de una estrategia coherente. Cuando estas capacidades se articulan, la vulnerabilidad puede convertirse en aprendizaje y diferenciación; cuando permanecen fragmentadas, la empresa corre el riesgo de modernizar tareas sin renovar su lógica organizacional ni su capacidad de respuesta.

Dimensión de Investigación 7. La necesidad de una gestión estratégica adaptada al entorno actual

La séptima dimensión permite sostener que la gestión estratégica debe adaptarse a la escala, los recursos y el contexto de las PYMES. Los modelos rígidos pierden utilidad en entornos volátiles, inciertos y no lineales. Adaptarse, sin embargo, no equivale a modificar el rumbo ante cada presión. Supone conservar una dirección clara y revisar periódicamente prioridades y formas de operar. La estrategia adaptativa combina visión de largo plazo con ciclos breves de seguimiento para corregir antes de que una desviación pequeña se convierta en crisis.

Cinco capacidades resultan especialmente relevantes: planeación flexible, liderazgo adaptativo, información financiera útil, digitalización

gradual y aprendizaje organizacional. Estas capacidades deben ajustarse al tamaño de la empresa. Pedir a una microempresa la estructura de una corporación sería tan improductivo como exigir a un taller que funcione como una planta global. El desafío consiste en profesionalizar sin perder sencillez, cercanía con el cliente y rapidez para responder a las señales del entorno.

La respuesta a la séptima pregunta específica establece que una gestión adaptada debe integrar dirección, flexibilidad, anticipación y resiliencia. Su propósito no es adivinar el futuro, sino preparar a la organización para responder sin perder coherencia. Las PYMES que monitorean su entorno, revisan indicadores, forman a sus directivos y reorganizan recursos poseen mejores condiciones para enfrentar escenarios VUCA y BANI. La adaptabilidad deja así de ser una reacción ocasional y se convierte en una práctica cotidiana de gestión.

Dimensión de Investigación 8. La ética y la responsabilidad social empresarial en las PYMES

La octava dimensión concluye que la ética y la responsabilidad social empresarial deben formar parte de la gestión cotidiana, no aparecer como actividades separadas o recursos de imagen. En las PYMES, la cercanía con trabajadores, clientes, proveedores y comunidades hace visibles los efectos de cada decisión. Prácticas laborales justas, transparencia, cumplimiento y cuidado ambiental fortalecen confianza y reputación. Aunque disponen de menos recursos que las grandes

corporaciones, estas empresas pueden iniciar cambios concretos y proporcionales a su escala.

La gobernanza es esencial para que la responsabilidad social sea auténtica. Separar funciones, establecer controles internos y rendir cuentas reduce riesgos y mejora la calidad de las decisiones. En el plano ambiental, las acciones pueden comenzar con ahorro de energía y agua, reducción de residuos y reutilización. En el ámbito social, el clima laboral, la seguridad y el trato responsable a proveedores generan efectos acumulativos. La ética no exige perfección inmediata; exige coherencia entre valores declarados y prácticas reales.

La respuesta a la octava pregunta específica confirma que ética, RSE, gobernanza y gestión ambiental fortalecen confianza, competitividad y sostenibilidad cuando se integran a la estrategia. Estas prácticas reducen riesgos, mejoran vínculos con grupos de interés y ayudan a diferenciar a la empresa. La responsabilidad social no debe asumirse como una carga adicional, sino como una forma de administrar con mayor conciencia sus relaciones y efectos. Su desarrollo puede ser gradual, medible y ajustado a las capacidades de cada PYME.

Dimensión de Investigación 9. Las tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las PYMES en la toma de decisiones

La novena dimensión reconoce que las decisiones de las PYMES se toman con información incompleta, tiempo limitado y recursos escasos. De ahí surgen tensiones entre intuición y datos, rapidez y análisis, liquidez e inversión, control y participación, tradición e

innovación, corto y largo plazo. Ningún polo puede eliminarse por completo. La intuición contiene experiencia, pero también sesgos; el análisis mejora el juicio, aunque puede llegar tarde si se vuelve excesivo. La calidad decisional depende de construir equilibrios adecuados al riesgo.

La digitalización y la inteligencia artificial amplían las posibilidades de decidir con información oportuna, pero no garantizan mejores decisiones. Se requieren datos confiables, capacitación, criterios éticos y conocimiento del negocio. Las restricciones financieras añaden otra tensión: proteger liquidez puede parecer prudente, aunque posponer inversión en tecnología o talento puede debilitar la posición futura. De igual manera, centralizar decisiones acelera respuestas, pero reduce diversidad de perspectivas y aumenta la dependencia del propietario.

La respuesta a la novena pregunta específica señala que los dilemas condicionan el desempeño porque determinan cómo se asignan recursos, se asumen riesgos y se interpretan oportunidades. Resolverlos no implica elegir siempre un extremo, sino combinar experiencia con evidencia, corto plazo con visión y velocidad con control. Las PYMES que documentan decisiones, consultan a sus equipos y revisan resultados desarrollan mayor calidad decisional. Así, la incertidumbre no desaparece, pero deja de gobernar cada elección.

Conclusiones Generales del Estudio

El recorrido por las nueve dimensiones permite responder la pregunta general de investigación. Los desafíos estructurales y del entorno, las

capacidades organizacionales y las decisiones estratégicas inciden conjuntamente en la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia de las PYMES mexicanas. Ningún componente actúa como causa única. Las restricciones financieras, la informalidad o el cambio tecnológico afectan de manera distinta según la calidad del liderazgo, el aprendizaje y la innovación. La gestión estratégica aparece como el mecanismo que conecta condiciones, recursos y acciones dentro de una dirección compartida.

El objetivo general se cumplió al mostrar que la problemática no puede reducirse a falta de financiamiento, rezago tecnológico o escasa planeación considerados por separado. El problema central reside en la desarticulación. Una empresa puede contar con recursos valiosos y no convertirlos en resultados; puede adoptar tecnología sin transformar sus procesos; o puede crecer en ventas mientras aumenta su fragilidad financiera. Estas contradicciones explican por qué el éxito inicial no siempre conduce a consolidación. La estrategia adquiere sentido cuando ordena tensiones y transforma capacidades dispersas en una respuesta coherente.

En materia de competitividad, las PYMES requieren algo más que precios bajos o cercanía con el cliente. Necesitan calidad, información, diferenciación, talento, innovación y capacidad para cumplir compromisos. Esto exige profesionalizar la gestión sin perder agilidad, formalizar decisiones sin crear burocracia y aprovechar el conocimiento del fundador sin convertirlo en dependencia. Cuando la empresa logra ese equilibrio, su flexibilidad deja de ser una reacción

improvisada y se convierte en una capacidad consciente para responder al mercado.

La sostenibilidad empresarial no se limita a permanecer abierta ni a obtener rentabilidad durante un periodo favorable. Implica conservar viabilidad económica, cuidar relaciones laborales y comunitarias, administrar impactos ambientales y mantener legitimidad ante los grupos de interés. La investigación muestra que ética, gobernanza, innovación y eficiencia deben formar parte de la misma conversación estratégica. Separarlas produce acciones aisladas; integrarlas permite construir continuidad con mayor equilibrio, reducir riesgos y fortalecer la confianza que sostiene las relaciones empresariales.

La resiliencia tampoco equivale a resistir sin cambiar. Las PYMES resilientes detectan señales, reorganizan recursos y aprenden de las crisis. En escenarios VUCA y BANI, los planes rígidos envejecen con rapidez, pero la improvisación permanente tampoco ofrece seguridad. La respuesta consiste en combinar una visión estable con revisiones frecuentes. La empresa necesita una raíz que le dé identidad y ramas capaces de moverse con el viento; sin una de las dos, queda expuesta a quebrarse o a perder dirección.

Nuevo León ilustra con claridad la conclusión general. La industrialización, la cercanía con Estados Unidos y el nearshoring generan oportunidades, pero elevan los requisitos para integrarse a cadenas de valor. Las PYMES deberán fortalecer calidad, certificaciones, talento, tecnología y estabilidad financiera. El entorno

regional puede acelerar su desarrollo, aunque no sustituye las capacidades internas. Del mismo modo, el esfuerzo empresarial necesita instituciones capaces de simplificar procesos, ampliar financiamiento y acompañar la profesionalización.

La conclusión central del libro es que el futuro de las PYMES mexicanas depende menos de soportar indefinidamente sus limitaciones y más de convertir desafíos en decisiones, recursos en capacidades y experiencia en aprendizaje organizacional. Su importancia económica ya está fuera de duda; lo pendiente es fortalecer la calidad de su gestión. Competitividad, sostenibilidad y resiliencia no son destinos separados, sino resultados de una misma disciplina estratégica. Cuando la empresa mira más allá de la urgencia sin perder contacto con la operación cotidiana, comienza a construir permanencia y futuro.

Referencias

- Abosedo, A. J., Obasan, K. A., & Alese, O. J. (2016). Strategic management and small and medium enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315–323.
- Abukalusa, K., & Oosthuizen, R. (2025). Un marco de liderazgo organizacional adaptativo a través del pensamiento sistémico. *Revista Internacional de Análisis Organizacional*, 33(8), 2673–2703. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4635>
- Acevedo Sánchez, I., Castillo Trejo, A., & Ortega Montiel, M. de L. (2019). Modelo de responsabilidad social empresarial en la PYME, caso Tula-Tepeji, México. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, (12), 48–65. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/issue/archive>
- Agarwal, R., & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21–43.
- Ammenberg, J., Börjesson, B., & Hjelm, O. (2000). *Certificación conjunta de servicios médicos de emergencia y de grupo*. Una vía rentable para que las PYMES obtengan la certificación ISO 14001. En ISO 14001 (1.ª ed.). Routledge.
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216, 35–69. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>
- Arellano, G. D. (2013). *Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica. <https://es.scribd.com/document/356968047/05-Gestion-Estrategica-para-el-Sector-Publico-pdf>
- Arteaga, A., & Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1), 153–165. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/582>

- Azuero-Rodríguez, A. R., García-Solarte, M., & Castro-Ruiz, C. (2020). La responsabilidad social empresarial en las Pymes de Colombia: Un estudio descriptivo a partir de las dimensiones económica, ético-legal y filantrópica. *Revista Espacios*, 41(43), Artículo 11.
- Bai, W., Chetty, S., & Zhou, L. (2026). Improvising digital transformation under exogenous shock: Implications for SME international performance. *Journal of World Business*, 61(4), 101741. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2026.101741>
- Barley, S. (2008). *Éxito sostenido en la organización: ¿Reto inalcanzable?* *Éxito Empresarial*, 77, 1–4. http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_77_031208_es.pdf
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Basurto Gutiérrez, M., Mendoza Cavazos, G., & González Ramírez, R. (2017). Las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo industrial del norte de México. *Revista de Economía Regional y Sectorial*, 9(2), 67–85.
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Bianchini, M., & Michalkova, V. (2019). Análisis de datos en pymes: Tendencias y políticas. *Documentos de la OCDE sobre PYME y Emprendimiento*. https://www.oecd.org/en/publications/data-analytics-in-smes_1de6c6a7-en.html
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165–180. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1399308.pdf>

- Bogomaz, A. E., & Dmitriev, A. G. (2024). Modelos de análisis estratégico adaptativo en un mercado volátil: Estudios de caso de las organizaciones actuales. *Guía del Emprendedor*, 17(2). <https://ideas.repec.org/a/abc/journal/y2024id1909.html>
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle?* *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.002>
- Calá, C. D. (2018). Sectoral and regional determinants of firm dynamics in developing countries: Evidence for low-, medium- and high-tech manufacturing in Argentina. *CEPAL Review*, 24. <https://hdl.handle.net/11362/43954>
- Calvo, A., & López, V. (2003). Percepción de intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial: Una aproximación empírica a las pymes gallegas. *Revista Galega de Economía*, 12(2), 1–16. http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2012_2/Castelan/art3c.pdf
- Campos-Campos, D., & Bermúdez-Carrillo, L. A. (2020). Pymes, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *InterSedes*, 21(43), 131–151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pymes exportadoras: Caso de Antioquia, Colombia. *AD-MINISTER*, 16, 50–74. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184>
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la pyme de Bogotá: Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235, 147–173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5327696>
- Castillo-Galván, M., & Méndez Palacios, J. (2022). Innovación y competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales*, 14(2), 63–81.
- Centro Mexicano de Filantropía. (2023). *Segmentos de empresas Distintivo ESR®*. <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2023/12/Segmentos-Empresas-Distintivo-ESR-Cemefi-2023.pdf>

- Centro Mexicano de Filantropía. (s. f.). *Centro Mexicano de Filantropía*.
<https://www.cemefi.org/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiu, M., Wang, Y., Justin, C., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: A partial least squares approach. *Review of Business Management*, 18(61), 370–391.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058>
- Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Edward Elgar.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*.
- Correa, S. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88–98.
<http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/76>
- Cuevas-Vargas, H., Armendáriz-Esparza, D. A., González-Vega, A. M. del C., & Cossio-Vargas, E. (2024). Digitalization strategies and sustainability benefits in Mexican SMEs: Unveiling the mediating role of innovation. *Procedia Computer Science*, 242, 1299–1306. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.135>
- David, M. (2010). *The genius is inside: A high-performance step-by-step strategy guide for small*. Universe.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2007). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Edward Elgar.
- De la Hoz, B., Uzcátegui, S., Borges, J., & Velazco, A. (2008). La inflación como factor distorsionante de la información financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 556–572.
- Demuner Flores, M. del R. (2024). Capacidades dinámicas: Respuesta empresarial ante entornos contingentes. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 38, 1–21.
<https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.8220>
- Demuner Flores, M. del R. (2026). Resiliencia e innovación: Capacidades heredadas por pymes mexicanas de la crisis por la

- COVID-19. *Innovar*, 36(99), e110963.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v36n99.110963>
- Díaz Mejía, M. A., Hinojosa Calderón, J. I., Moreno Bonillalo, H., & Rueda Carreño, O. (2026). Gestión de la innovación, madurez de procesos y competitividad en pymes: Un enfoque PLS-SEM en economías emergentes. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2967>
- Didonet, S. R., Fearne, A., & Simmons, G. (2020). Determining the impact of market orientation on SME performance. *International Small Business Journal*, 38(7), 1–23.
<https://doi.org/10.1177/0266242619879369>
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.
- Encinas-Grijalva, M. S., Olivieri-Sangiacomo, F. A., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2024). Business readiness for dual transformation: An analysis of business capabilities for digital and sustainable transformation. *Discover Sustainability*.
- Escala. (2026, 12 de febrero). *Tendencias y desafíos de las PyMEs en México 2026*. <https://escala.uno/tendencias-desafios-pymes-mexico-2026/>
- Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Escrivão, G. (2017). Strategy and strategic management in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 283–298.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2016-0045>
- Esteban, A., & Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, 11(2), 73–106.
<https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/230>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Evered, R. (1983). So, what is strategy? Long Range Planning.

- Franco, M., & Urbano, D. (2010). El éxito de las PYMES en Colombia: Un estudio de caso en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77–97.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/332
- Freyre Alcántara, A. (2012). Las pequeñas y medianas empresas y su importancia en el desarrollo económico. *Revista Economía y Administración*, 9(2), 45–58.
- Gallardo Medina, F. (2021). Planeación estratégica y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 17(1), 45–60.
- Galvany, A. (2012). *Sunzi*. Sun Tzu: El arte de la guerra (8.^a ed.). Trotta.
- García, E. (2012). Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: Diferencias entre pequeñas y grandes empresas [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca].
- García-Cabrera, A., & García-Soto, M. (2016). Calidad del entorno e internacionalización de la PYME: Un análisis regional en España. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 1(1), 11–18.
<https://doi.org/10.20420/eni.2016.123>
- García-Martínez, J., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. (2023). Strategic management and growth in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 215–234.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2022-0145>
- García-Martínez, L. J., Kraus, S., Breier, M., & 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>
- Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 542–549.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.228>

- Global Reporting Initiative. (s. f.). *El líder mundial en informes de sostenibilidad*. <https://www.globalreporting.org/>
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2018). Family firms and the dynamics of governance: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.001>
- Gracia, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional: Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12–24. http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- Guerrero, C., & Jiménez, M. (2011). Una visión estratégica de los recursos humanos con base en competencias. *Inceptum*, 6(10), 323–333. <https://www.inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/viewFile/175/158>
- Hernández Villa, X. C., & Ricárdez Jiménez, J. D. (2023). Categorías de responsabilidad social empresarial pública en las PYMES mexicanas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(24), 101–133. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.225>
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Conceptos y casos (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Hoeltl, A., Brandtweiner, R., & Stock, P. S. (2013). Sustainability reports from the food industry: Case studies from Europe and Latin America. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 170, 77–88.
- Holátová, D., Březinová, M., & Kantorová, K. (2015a). Human resources management in small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 91–97. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00884-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00884-6)
- Holátová, D., Březinová, M., & Kantorová, K. (2015b). Management and organization of small and medium enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 34, 283–290. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01630-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01630-5)

- Hryshin, O. (2025). Fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión de la adaptabilidad empresarial en el entorno VUCA. *Revista Ucraniana de Economía Aplicada y Tecnología*, 2025(3), 16–21. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-2>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Estudio sobre la demografía de los negocios.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024a). Censos Económicos 2024.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024b). Estadísticas a propósito de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024c). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023 (Comunicado de prensa 68/24)*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025, 25 de junio). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Comunicado de prensa 71/25)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf
- International Organization for Standardization. (s. f.). *ISO 26000: Responsabilidad social*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jayasekara, R., Kulatunga, U., & Amaratunga, D. (2020). Drivers of innovation and competitiveness in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1647–1666. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kannan, D., & 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.
- Karel, S., Adam, P., & Radomír, P. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57–72.
<https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>
- Konfio. (2024, 13 de febrero). *Nuevo León y oportunidades que se asoman para las PYMES*. <https://konfio.mx>
- Kozak, M. (2017). Determinants of business survivability: Literature review. *International Journal of Synergy and Research*, 6.
<https://journals.umcs.pl/ijsr/article/view/6680>
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2007). Strategic planning in smaller enterprises – New empirical findings. *Management Research News*, 30(6), 470–480.
<https://doi.org/10.1108/01409170710751948>
- Lara Félix, A., & Cervantes, F. (2022). Competitividad y desafíos de las pequeñas y medianas empresas en entornos globalizados. *Revista de Estudios Empresariales*, 16(1), 85–102.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 3(5), 111–125.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestión des compétences*. Éditions d'Organisation.
- Lizarazo, C. (2022, 26 de octubre). Las Pymes en México: Retos e importancia. *Conekta*. <https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia>
- López López, P. A. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: De lo predecible a lo emergente. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 21.
- López Mejía, M., Gómez Díaz, M., & Pérez Hernández, J. (2020). Gestión estratégica y competitividad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Iberoamericana de Administración y Estrategia*, 19(3), 112–129. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.16890>

- López Mejía, M., Gómez Sánchez, J., & Rodríguez López, A. (2020). Strategic management and competitiveness in SMEs. *Journal of Business and Economics Research*, 18(3), 105–118.
- López Salazar, A. (2005). Las pequeñas y medianas empresas y su papel en el desarrollo económico regional. *Revista Problemas del Desarrollo*, 36(143), 127–144.
- López Salazar, A. (2013). Hacia la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas: Caso México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(6), 39–54.
<https://ssrn.com/abstract=2285755>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Maldonado Vidaurri, N. N. (2016). La responsabilidad social empresarial en las Mipymes de México: ¿Cómo introducir la responsabilidad social en las Mipymes? [Tesis de maestría, Instituto Superior de Educación y Ciencias].
- Martín, E., Rodríguez-Bobada, J., & Barroso, C. (2005). Factores moderadores de la relación orientación al mercado-resultados: Un análisis multinivel. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 25, 103–132.
<http://www.redalyc.org/pdf/807/80717237005.pdf>
- Martínez, R., Rodríguez, R., Borges, I., Hernández, R., Robledo, H., & Olvera, D. (2012). El sistema de gestión de calidad, una ventaja competitiva para el Hospital Durango. *Revista CONAMED*, 17(4), 165–171.
<http://132.248.9.34/hevila/RevistaCONAMED/2012/vol17/no4/3.pdf>
- Mas y Rubí Labarca, Y. Ch., & Nieves Álvarez, M. J. (2022). Gestión de la calidad de servicio en los centros de salud privados. *Revista Temario Científico*, 2(2), 25–38.
<https://doi.org/10.47212/rteAlinin.2.2>
- Méndez Ramírez, F. J., Martínez Morales, K., Roldán Rivas, J., Fernández Merino, A., & Pérez Pérez, A. (2024). La transformación digital como base del posicionamiento

- estratégico de las PYMES en México: Una revisión de la literatura. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 23(45), 1–31.
<https://doi.org/10.22395/rium.v23n45a2>
- Microsoft. (2024, 18 de marzo). *La IA se posiciona como una prioridad para las PyMEs mexicanas*. Source LATAM.
<https://news.microsoft.com/source/latam/company-news-es/la-ia-se-posiciona-como-una-prioridad-para-las-pymes-mexicanas/>
- Microsoft. (2025). *Encuesta Pymes 2025: 54 % de las Pymes en las Américas usa IA*. Source LATAM.
<https://news.microsoft.com/source/latam/noticias-de-microsoft/encuesta-pymes-2025-54-de-las-pymes-en-las-americas-usa-ia/>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2016). Management innovation in an uncertain world: Challenges and recommendations. *California Management Review*.
https://www.researchgate.net/publication/328158276_Management_Innovation_in_a_VUCA_World_Challenges_and_Recommendations
- Montegut, Y. (2006). Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas [Tesis doctoral, Universidad de Lleida].
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31).
<https://enjournal.org/index.php/esj/article/view/6603>
- Muñoz Sánchez, O. (2013). El pensamiento estratégico: Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario [Tesis doctoral, Universidad Ramon Llull].
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Ochoa Jiménez, S., Martínez González, L., & Torres Velázquez, R. (2021). Capacidades gerenciales y desempeño empresarial en PYMES. *Revista Mexicana de Administración*, 13(2), 77–95.

- Ordóñez, P. (2001). La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: La organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 91–108.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/206171.pdf>
- Ordóñez, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores. *Economía Industrial*, 357, 131–140.
http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/357/13_PatriciaOrdenez_357.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. OECD Publishing.
- Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial: La satisfacción del cliente. *Visión Gerencial*, 3(1), 39–50.
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/870/863>
- Pérez de la Lastra, S. F., & Ruiz-Martínez, M. (2025). Pensamiento estratégico y resiliencia como habilidades de gestión. En J. Barrera-Martínez, M. Foncubierta-Rodríguez, J. Medina-Garrido, & Z. Dobrowolski (Eds.), *Habilidades gerenciales internacionales en instituciones de educación superior* (pp. 97–110). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0791-6.ch005>
- Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio: ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación.
- Pérez-Espinoza, M., Uzcátegui-Sánchez, C., & Solano-Solano, J. (2017). Estrategias empresariales para aumentar la competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 227.
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 41(3), 79–93.

- Puente Aguilar, E. P., Mármol, A. L., & Solís Peña, C. (2024). Factores relacionados con la madurez y transformación digital en las PYMES manufactureras de Nuevo León. *Project Design and Management*. <https://doi.org/10.35992/pdm.v6i1.2285>
- Puente Aguilar, M., García Hernández, L., & Treviño Rodríguez, D. (2024). Transformación digital y madurez tecnológica en PYMES manufactureras de Nuevo León. *Revista Mexicana de Estudios Empresariales*, 12(1), 45–63.
- Quiroga Nájera, M., Torres Garza, E., & Martínez Sánchez, J. (2024). Nearshoring y desarrollo industrial en el norte de México: Implicaciones para las PYMES. *Revista Latinoamericana de Economía Industrial*, 18(1), 95–118.
- Raasch, M., Silveira-Martins, E., Tondolo, V. A. G., & Moura, G. L. de. (2020). Productive dynamic capability, environmental uncertainty, and organizational performance: An analysis of micro and small-sized agroindustries in Southern Brazil. *Revista de Administração da UFSM*, 13(5), 1068–1072. <https://doi.org/10.5902/1983465941355>
- Ramírez Barrientos, E. (2026). *Gobernanza y sostenibilidad en las Pymes: Transformar propósito en valor*. Colegio de Contadores Públicos de México. <https://www.contadoresmexico.org.mx/Boletin/gobernanza-sostenibilidad-Pymes-transformar-proposito-en-alor>
- Ramírez, E. H., Huerta-Soto, M., Villanueva-Calderón, J., El Zein, S. A., & Clemente-Almendros, J. A. (2026). Understanding the competitiveness of small and medium-sized enterprises: The positive nonlinear influence of digitalization, environmental policies, and innovation.
- Ramos Méndez, E., Jerónimo Yedra, R., & Almeida Aguilar, M. A. (2022). Innovación tecnológica en las medianas empresas industriales. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 110–122. <https://doi.org/10.29105/vtga8.2-264>
- Ramseook-Munhurrin, P., Munhurrin, V., & Panchoo, A. (2011). Total quality management adoption in a public hospital: Evidence from Mauritius. *Global Journal of Business Research*, 5(3), 67–77. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1874265

- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. <https://doi.org/10.1023/A:1008017728168>
- Renski, H. (2008). New firm entry, survival, and growth in the United States: A Comparison of Urban, Suburban, and Rural Areas. *Journal of the American Planning Association*, 75(1), 60–77. <https://doi.org/10.1080/01944360802558424>
- Revista Ciencia Linem. (2016). Dimensión de análisis de conceptos de estrategia. *Revista Ciencia Linem*, 10(25).
- Reyes-Ávila, J., & Preiss, B. (2015). Entrepreneurship and strategic management in small businesses. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), 112–120.
- Rivera Padilla, P. L. (2016). Competencias del emprendedor de éxito.
- Rodríguez, F. (2008). *El cliente, la clave del éxito para las PyME*. Editorial CEC.
- Rodríguez-Espíndola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Díaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., Malesios, C., & Dey, P. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Production Economics*, 248, 108495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>
- Rodríguez-González, R. M., Madrid-Guijarro, A., & Maldonado-Guzmán, G. (2023). Digital organizational culture and absorptive capacity as precursors to supply chain resilience and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 420, 138411.
- Rougan, D. (2015). A study on TQM development, performance and sustenance in service industries through effective communication, critical success factors and market orientation. *Journal of Business and Management*, 17(1), 1–12. <https://doi.org/10.9790/487X-1905030112>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49–63.
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2016). La planeación estratégica como factor de competitividad en las

- pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 61(2), 320–337. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.002>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Sánchez Martínez, D., Lavín Verastegui, J., Pedraza Melo, N. A., & Jasso, J. (2025). Capacidades dinámicas y economía circular en las organizaciones: Un análisis bibliométrico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*.
- Santamaría Peraza, R. (2017). Las PYMES y sus factores para obtener el éxito.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.
- Secretaría de Economía. (2024a). *Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía*. Subsecretaría de Comercio Exterior. <https://www.gob.mx/se>
- Secretaría de Economía. (2024b). *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Gobierno de México.
- Siepel, J., & Dejardin, M. (2020). How do we measure firm performance? A review of issues facing entrepreneurship researchers.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Sisson, J., & Elshennawy, A. (2015). Achieving success with Lean: An analysis of key factors in Lean transformation at Toyota and beyond. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(3), 263–280. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2014-0024>
- Situm, M. (2021). Editorial: New challenges and opportunities in strategic decision making. *Corporate & Business Strategy Review*, 2(1), 4–6. <https://doi.org/10.22495/cbsrv2i1editorial>
- Soto, I., Blanco, M., Galindo, J., & Osorio, J. (2013). Análisis de los factores clave que han llevado a la India al éxito en la industria

- del software. *Innovaciones de Negocios*, 10(19), 37–64.
<http://eprints.uanl.mx/12579/1/A2.pdf>
- Suárez-Núñez, T. (2002). La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana: Un estudio multicaso [Tesis doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana].
- Suliyanto, L. (2011). Effect of entrepreneurship orientation and marketing-based reward system on marketing performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(6), 168–174.
http://ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._6;_April_2011/18.pdf
- Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial performance of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866.
<https://doi.org/10.11118/actaun201361072859>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Torres Garza, A. R., Carrera Sánchez, M. M., & 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>
- Torres Garza, E., Quiroga Nájera, M., & Martínez Sánchez, J. (2023). Desarrollo económico regional y PYMES en el norte de México. *Revista de Economía Regional*, 15(2), 55–73.
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126–156.
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., & Borboa-Álvarez, E. P. (2023). Reconfiguration of technological and innovation capabilities in Mexican SMEs: Effective strategies for corporate

- performance in emerging economies. *Administrative Sciences*, 13(1), 15. <https://doi.org/10.3390/admsci13010015>
- Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., Hernández-Ponce, O. E., & Ruiz-Zamora, J. A. (2024). Digital transformation and innovation, dynamic capabilities to strengthen the financial performance of Mexican SMEs: A sustainable approach. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318635>
- Vidal, E., Martínez, M., & Guillén, E. (2012). La gestión de la calidad total y su influencia en los clientes. *Memorias del 26th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management y XVI Congreso de Ingeniería de Organización*.
- Vieira, V. (2010). Antecedents and consequences of market orientation: A Brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *Brazilian Administration Review*, 7(1), 40–58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84115785004>
- Villacís-Pérez, W., & Caiche-Morán, R. (2021). La responsabilidad social como herramienta de ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 65–72. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.608>
- Villalobos Escobedo, A., & Vega Zárate, C. (2022). Mapeo de las capacidades dinámicas y gestión tecnológica, rumbo a la gestión de capacidades dinámicas digitales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2824–2845. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3282
- Villena Presentación, R., & García Janampa, L. P. (2025). Capacidades dinámicas en PYMES para la gestión de crisis y el desempeño operacional. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Vivanco Florido, M., Martínez García, F., & Tovar García, E. (2011). Cultura organizacional y desarrollo empresarial en pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 56(4), 157–179.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2003). Aspiring for and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1911–1941.
- Woltés, V., & Fernández-Mesa, A. (2023). Entornos VUCA antes de la recesión provocada por la COVID-19: Una revisión

sistemática de la literatura. *Tec Empresarial*, 17(1), 53–69.
<https://doi.org/10.18845/te.v17i1.6539>

Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial: Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119–135.

Zavaleta González, J., & Rodríguez Medina, O. (2024). Productividad laboral en las MIPyMES de México: Lecciones pospandemia. *Investigación Económica*, 83(329).
<https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2024.329.88672>

Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Gestión estratégica adaptativa en un entorno empresarial digital. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 78–85.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>

Zolano Sánchez, M. L., Encinas Meléndrez, L. del C., & Durán Acosta, M. G. (2016). Responsabilidad social empresarial (RSE) en las PYME's. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, (3), 2–13.

LOS AUTORES



Dr. José Luis Abreu

El Dr. José Luis Abreu es Agrónomo egresado de la Escuela Agrícola Panamericana (EAP–Zamorano, Honduras) e Ingeniero Agrónomo por la University of Southwestern Louisiana, Estados Unidos. Obtuvo la Maestría en Ciencias de las Plantas, con especialidad en Fitoquímica, en California State University, y la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. Tiene un Doctorado en Ciencias Gerenciales por la Universidad Rafael Belloso Chacín, también en Venezuela.

Se desempeña como Profesor Investigador en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), donde articula la docencia, la investigación y la formación de nuevos investigadores. Adicionalmente, cursó el Programa de Posdoctorado en Gestión Organizacional en el Instituto de Estudios Superiores Spenta México, fortaleciendo su experiencia en investigación aplicada,

Cuenta con el reconocimiento como Investigador Nacional Nivel I del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) del CONAHCYT, distinción que acredita la calidad, la continuidad y la relevancia de su producción científica, así como sus aportaciones a la generación y difusión del conocimiento.

A lo largo de su carrera ha desarrollado una amplia producción académica y es autor de numerosos libros y publicaciones científicas en los campos de la gestión, la educación, la estrategia y los estudios organizacionales.



Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal

El Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal cuenta con una sólida formación académica en el campo de la administración y la gestión de las organizaciones. Obtuvo la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), institución en la que posteriormente cursó la Maestría en Administración de Empresas, con especialización en Mercadotecnia. Esta preparación le permitió fortalecer sus conocimientos sobre los procesos administrativos, el comportamiento de los mercados y la toma estratégica de decisiones en contextos organizacionales.

Con el propósito de profundizar en el estudio de la dirección empresarial y ampliar su perspectiva profesional, obtuvo el Doctorado en Administración Estratégica de Negocios. Asimismo, cursó el Programa de Posdoctorado en Gestión Organizacional en el Instituto de Estudios Superiores Spenta México, consolidando una formación orientada al análisis integral de las organizaciones y de los desafíos que enfrentan en entornos dinámicos y competitivos.

Su trayectoria académica se caracteriza por la integración de conocimientos en administración, mercadotecnia, estrategia de negocios y gestión organizacional. Esta perspectiva multidisciplinaria le ha permitido abordar el estudio de las organizaciones desde una visión amplia, en la que convergen la planeación estratégica, la capacidad de adaptación, el desarrollo institucional y la búsqueda de soluciones pertinentes para las necesidades contemporáneas de los sectores empresarial y académico.



Dr. Pablo Guerra Rodríguez

El Doctor Pablo Guerra Rodríguez es Licenciado en Pedagogía desde 1991 y 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 en el 2020, así como también un posdoctorado en Gestión Organizacional en el 2026, ambos en el Instituto de Estudios Superiores Spenta México.

Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP desde 2016 y Académico Certificado por la ANFECA desde el 2017. Líder del Cuerpo Académicos 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, la Mercadotecnia y Pymes. Ha dirigido tres 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, así como también de 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.

https://scholar.google.com/scholar?q=pablo+guerra+rodriguez&hl=es&as_sdt=0,5



Dr. Juan Paura García

El Dr. Juan Paura García cuenta con estudios a nivel licenciatura en Administración y también como Contador Público y Auditor, realizó la maestría en Derecho Fiscal y el doctorado en Administración por la UANL además cuenta con la certificación del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León (ICPNL) con la especialización en la Disciplina Fiscal.

Cuenta con el Diplomado en docencia universitaria y posee más de 35 años ininterrumpidos como docente del nivel bachillerato, licenciatura y posgrado (maestría y doctorado) en diversas instituciones educativas como Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) (FACPYA, FACDYC Y FCPyRI), UERRE, UDEM y Escuela de Especialidades para Contadores Profesionales (EECP) en materias como: costos, presupuestos, álgebra, impuestos, finanzas públicas y metodología de la investigación y la participación como jurado y sinodal en exámenes de grado.

Es asesor y director de tesis a nivel licenciatura, maestría y doctorado y cuenta con el reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I del CONAHCYT por sus trabajos realizados en libros, capítulos de libro y artículos científicos en revistas especializadas. Ha impartido conferencias en temas fiscales en diversas universidades del país y del extranjero es profesor distinguido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y recibió el Mérito Académico por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Actualmente se desempeña como Secretario de Educación del Estado de Nuevo León.



M.A.E. Manuel Rojas Herrera

El M.A.E. Manuel Rojas Herrera es Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social. Maestría en Administración de Empresas con Especialidad en Mercadotecnia. Candidato al Doctorado en Administración y Liderazgo Educativo. Profesor de Tiempo Completo e Investigador de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. Tesis para obtener el Título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación: “Estudio sobre la Divulgación de la Ciencia en la Metrópoli de Monterrey”. Universidad Regiomontana. 1986. Tesis para obtener el Título de Maestría en Administración de Empresas: “Apicultura: Un Factor Susceptible de Desarrollo en Nuevo León”, Universidad Autónoma de Nuevo León. 1998. Colaborador en el proyecto académico con el libro de casos de Mercadotecnia de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. 2022.