

## Tensiones y Dilemas Estratégicos en la Toma de Decisiones

### Strategic Tensions and Dilemmas in Decision-Making within SMEs

**Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra  
Rodríguez**

**Resumen.** La toma de decisiones estratégicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituye un proceso complejo que combina factores racionales, limitaciones cognitivas y componentes emocionales. Este artículo analiza la evolución histórica y teórica de la toma de decisiones, desde la racionalidad plena hasta la racionalidad limitada y los aportes de la neuroeconomía, resaltando cómo estos enfoques se materializan en las PYMES. Asimismo, se examinan las principales tensiones a las que se enfrentan estas organizaciones: la intuición frente al análisis formal, la estabilidad organizacional frente a la innovación, y el corto plazo financiero frente a la visión estratégica de largo plazo. El estudio también incorpora el papel del marco legal mexicano y de los factores subjetivos en la práctica empresarial, mostrando que las decisiones no solo responden a la lógica económica, sino también a contextos culturales, emocionales y normativos.

**Palabras clave:** Toma de decisiones estratégicas; PYMES; racionalidad limitada; neuroeconomía; innovación; marco legal.

**Abstract.** Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises (SMEs) is a complex process shaped by rational frameworks, cognitive limitations, and emotional factors. This article explores the historical and theoretical evolution of decision-making, from full rationality to bounded rationality and the contributions of neuroeconomics, emphasizing how these perspectives manifest in SMEs. It also examines the main tensions faced by these organizations: intuition versus formal analysis, organizational stability versus innovation, and short-term financial priorities versus long-term strategic vision. Additionally, the study highlights the influence of the Mexican legal framework and subjective factors in business practice, showing that decisions are not only guided by economic logic but also by cultural, emotional, and regulatory contexts.

#### **Keywords**

Strategic decision-making; SMEs; bounded rationality; neuroeconomics; innovation; legal framework.

## Introducción

La toma de decisiones estratégicas constituye uno de los procesos más complejos y determinantes dentro de las organizaciones, pues de ella dependen tanto la capacidad de adaptación como las posibilidades de permanencia en el mercado. Desde la perspectiva histórica, este campo emergió con fuerza a mediados del siglo XX, cuando la administración empezó a consolidarse como disciplina científica, incorporando el análisis sistemático de recursos, capacidades internas y factores del entorno competitivo (Solano, 2003; Robbins & Coulter, 2005). Con el tiempo, los enfoques se han diversificado, transitando desde modelos basados en la racionalidad plena hacia aproximaciones que reconocen las limitaciones cognitivas y la influencia de las emociones en las elecciones empresariales (Simon, 1988; Pucheu, 2010).

En las pequeñas y medianas empresas (PYMES), este proceso adquiere particular relevancia por la fragilidad de su estructura organizativa y las restricciones de financiamiento y recursos humanos. Como plantean Cabeza de Vergara et al. (2004), los empresarios de este sector suelen depender de la intuición y la experiencia acumulada, mientras que la formalización de procesos analíticos resulta limitada. Ello genera dilemas permanentes entre actuar con rapidez ante la incertidumbre o dedicar tiempo a la planeación estratégica, tensión que puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el fracaso (Manzanal et al., 2015; Coppa et al., 2021).

La literatura contemporánea también subraya que las PYMES enfrentan una paradoja constante: equilibrar la estabilidad organizacional con la necesidad de innovar, responder a los imperativos financieros de corto plazo sin descuidar el horizonte estratégico, y cumplir con las exigencias normativas que otorgan certidumbre, pero que al mismo tiempo introducen rigideces en la gestión (Mungaray et al., 2015; Cámara de Diputados, 2023, 2025). Estas tensiones reflejan no solo las condiciones estructurales del sector, sino también la influencia de factores

subjetivos y emocionales que, lejos de ser accesorios, constituyen un motor real en la dinámica decisoria (Martínez-Selva et al., 2006).

En este marco, el presente artículo se centra en analizar los dilemas estratégicos que atraviesan las PYMES en sus procesos de decisión, abordando los aportes teóricos más relevantes, las tensiones que condicionan su práctica y el papel del entorno legal y emocional en la configuración de sus elecciones. El objetivo es ofrecer una mirada integral que permita comprender cómo estos factores se entrelazan y configuran escenarios complejos, donde la racionalidad técnica, la intuición, la normatividad y la subjetividad coexisten en la construcción de la estrategia empresarial.

---

### **Origen de la Toma de Decisiones Estratégicas**

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

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

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

### Cuadro 1. Prácticas para la toma de decisiones estratégicas

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

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

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

entorno, y así desarrollar planes estratégicos para capitalizar las primeras y superar las segundas.

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

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

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

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

### **El Estudio de la Toma de Decisiones en las Organizaciones**

a investigación sobre las decisiones organizacionales ha evolucionado a través de diferentes enfoques, con muchas teorías y modelos (Miller, Hickson y Wilson, 2006). Tres de estos enfoques han sido los más importantes:

- a) La racionalidad total (desde la economía),
- b) La racionalidad limitada (desde la psicología y
- c) La neuroeconomía y la ambigüedad (una visión más moderna).

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

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

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

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

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

Para Simon, (1988) señala que el modelo del "homo economicus", que busca maximizar todo, da una idea equivocada del individuo, presentándolo como alguien que nunca se equivoca. En cambio, Simon (1988) dice que las personas tienen

limitaciones para conocer y procesar información, lo que reduce su visión de las opciones disponibles, dificulta el conocimiento de las consecuencias de cada opción y distorsiona sus preferencias.

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

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

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

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

Según los autores, Cyert y March (1963) vieron el conflicto como algo que siempre está presente en las organizaciones, especialmente en la toma de decisiones. El conflicto surge porque las organizaciones no están formadas por personas que

quieren lo mismo, y también porque los recursos son limitados. Esto lleva a una lucha por cosas que los participantes valoran, como seguridad, poder, independencia y recompensas (Del Castillo, 1996).

### **Las Decisiones Estratégicas en las PYMES**

Desde que somos pequeños, los humanos aprendemos a decidir y a asumir los riesgos que eso conlleva. Es nuestra forma de enfrentarnos tanto a lo que ya conocemos como a lo nuevo, y con el tiempo, tomar decisiones se convierte en algo más que un derecho: se vuelve una responsabilidad ética. Las decisiones estratégicas, por otro lado, son esas decisiones importantes que requieren usar muchos recursos y que tienen un gran impacto en el futuro de una empresa.

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

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

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

También hay factores más subjetivos que influyen, como las impresiones, los significados y las percepciones que surgen de las emociones de los ejecutivos al tomar decisiones. Estas emociones impulsan y dan forma a la experiencia, influyendo en el razonamiento (Lerch, 1971 en Pucheu, 2010: 163). Además, las emociones actúan como una prueba de que lo que pensamos es real (Damasio, 2001, *ibíd.*). Esta función de las emociones es clave al decidir, ya que al confirmar emocionalmente que lo que percibimos es “real”, se facilita la toma de decisiones, se simplifican los análisis y se reducen los posibles conflictos entre opciones que pueden ser difíciles de distinguir conceptualmente (Martínez-Selva et al., 2006, *ibíd.*).

### **Desafíos Empresariales para las PYMES**

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

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

Desde una perspectiva financiera, diversos autores (Liu et al., 2013, Cowling et al., 2020) relacionan la poca solidez y perdurabilidad de las pymes con su tamaño y estructura de propiedad, lo que las hace particularmente vulnerables a choques externos. De hecho, crisis prolongadas como la pandemia de COVID-19 probablemente tengan un efecto desmesurado en las pymes, dados sus recursos

limitados (humanos, financieros y técnicos) en comparación con las grandes empresas Martin-Martin et al., (2019; Cowling et al. (2020). Esto se agrava cuando los clientes reducen o dejan de gastar, y los inversores financieros se vuelven más cautelosos. Eggers, (2020).

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

### **Desafíos Adicionales de las PYMES en Medio de la Pandemia**

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

Desde una perspectiva financiera, diversos autores (Liu et al., 2013, Cowling et al., 2020) relacionan la poca solidez y perdurabilidad de las pymes con su tamaño y estructura de propiedad, lo que las hace particularmente vulnerables a choques externos. De hecho, crisis prolongadas como la pandemia de COVID-19

probablemente tengan un efecto desmesurado en las pymes, dados sus recursos limitados (humanos, financieros y técnicos) en comparación con las grandes empresas (Martin-Martin et al., 2019, Cowling et al., 2020). Esto se agrava cuando los clientes reducen o dejan de gastar, y los inversores financieros se vuelven más cautelosos (Eggers, 2020).

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

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

Otra desventaja notable en una crisis como una pandemia es conseguir nuevos clientes y ganarse su confianza. Las pymes no tienen la capacidad financiera para darse a conocer a través de medios masivos tradicionales (Flynn, 2017). Aunque con dificultades y ciertos prejuicios ante las nuevas innovaciones tecnológicas, pero con la certeza de que a través de un diagnóstico bien desarrollado de la

organización y sus características se identificarían fácilmente los puntos de mejora a través de la tecnología (Medina et al., 2016). Con esto, las pymes han tenido que aprender y arriesgarse a iniciar procesos de comercio virtual para ampliar su mercado (Effendi et al., 2020).

### **Incertidumbre y Complejidad del Entorno en las PYMES**

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

- Necesidad de Innovación y Adaptación

La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente es esencial para la supervivencia y el éxito empresarial. Las empresas deben fomentar una cultura de innovación, donde se aliente a los empleados a generar nuevas ideas y soluciones. Además, deben estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías y modelos de negocio para mantenerse competitivas.

- Gestión del Talento Humano

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

- Contacto Constante con el Cliente

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

- Benchmarking de la Competencia

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

- Otros Desafíos Clave
  - Transformación Digital: Adaptarse a las nuevas tecnologías y optimizar los procesos a través de la digitalización.
  - Sostenibilidad: Adoptar prácticas empresariales responsables con el medio ambiente y la sociedad.
  - Ciberseguridad: Proteger los datos y sistemas de la empresa contra amenazas cibernéticas.
  - Gestión de la Reputación Online: Monitorear y mantener una buena imagen de la empresa en internet.

### **Entre la Intuición y el Análisis Formal**

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

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

En el artículo llamado razón versus intuición: ¿cómo deciden los empresarios de pymes? (Manzanal, et al, 2015), el propósito de ese estudio consistió en identificar los factores, tanto de carácter racional como intuitivo, que influyen en la toma de decisiones de los empresarios de Pymes, relacionándolos con diversas variables y características propias de su perfil. Para ello, se llevó a cabo un estudio exploratorio-descriptivo con una muestra conformada por 76 empresarios de Pymes de Bahía Blanca. Las heurísticas consideradas en el análisis fueron: afecto, exceso de confianza, disponibilidad y representatividad.

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

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

La informalidad en las Pymes no se limita únicamente a no mantener la contabilidad actualizada o a carecer de información que respalde la toma de decisiones. También

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

En el estudio de Coppa et al (2021) menciona que un alto número de decisores en las Pymes no siguen un proceso estructurado, basan sus elecciones en la intuición y prescinden de los sistemas de información contable. Como consecuencia, los empresarios o directivos dejan de considerar una gran cantidad de datos que podrían obtener si recurrieran a estas herramientas. El uso de sistemas permitiría además disminuir la subjetividad en la toma de decisiones y lograr una mayor estandarización en los procesos. Esto contribuiría, en el caso de las Pymes familiares, a evitar que las decisiones recaigan únicamente en una persona y a reducir los conflictos que suelen surgir en los relevos generacionales.

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

## Cuadro N° 2. Principales Leyes y su contenido que regulan a la Pymes en México

| Ley                                                                                       | Contenido/Artículo Relevante                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</b>                              | Artículo 25: establece la participación económica de los diferentes sectores productivos, donde las PYMES se integran en los ámbitos de servicios y comercio.                                                                                                                                                                          |
| <b>Ley Orgánica de la Administración Pública Federal</b>                                  | Artículos 26 y 34: se definen las secretarías de Estado, incluida la de Economía. En la fracción XXIV del artículo 34 se establece la obligación de promover, orientar y fomentar el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, así como de la microindustria y la actividad artesanal.                                        |
| <b>Ley de Comercio Exterior</b>                                                           | Artículo 90: plantea que la promoción de exportaciones debe fortalecer a las PYMES mediante proyectos de exportación prioritarios, facilitando su integración a la economía internacional (ejemplo: T-MEC).                                                                                                                            |
| <b>Ley de Concursos Mercantiles</b>                                                       | Artículo 5: regula la participación de pequeños comerciantes, señalando que solo podrán ser declarados en concurso mercantil de manera voluntaria y siempre que sus obligaciones no excedan las 400 mil UDIs.                                                                                                                          |
| <b>Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal</b>          | Artículo 3: define a las empresas microindustriales como aquellas que emplean hasta quince trabajadores y mantienen un volumen de ventas anuales dentro de los límites que fija la Secretaría de Economía. Aunque no menciona directamente a las PYMES, se infiere su inclusión en este esquema.                                       |
| <b>Leyes Fiscales</b>                                                                     | Código Fiscal de la Federación, Ley Aduanera, entre otras. El Artículo Séptimo transitorio establece que NAFINSA pondrá en marcha un programa de garantías para que las PYMES puedan acceder al crédito otorgado por la banca múltiple. El SAT proporcionará información financiera de las PYMES para evaluar su capacidad crediticia. |
| <b>Ley General de Sociedades Mercantiles</b>                                              | Define las formas jurídicas que pueden adoptar las PYMES, debiendo elegir la razón social que corresponda a su giro mercantil.                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ley General de Sociedades Cooperativas</b>                                             | Ofrece la posibilidad de constituir PYMES como sociedades cooperativas, especialmente relevantes en el sector agropecuario.                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa</b> | Ordenamiento más completo en la materia: establece definiciones, categorías de empresas por número de trabajadores y lineamientos de apoyo al sector. Por ejemplo, distingue entre micro (0–10), pequeñas (11–50 en industria; 11–30 en comercio/servicios) y medianas (51–250 en industria; 31–100 en comercio; 51–100 en servicios). |

**Fuente:** Elaboración de los autores previo análisis de las leyes citadas.

## Entre la Estabilidad Organizacional y la Innovación Permanente

El tamaño constituye un elemento determinante en las estrategias de innovación empresarial. Las Pymes se caracterizan por su menor escala, el enfoque reducido

de sus operaciones, una gestión centralizada y de carácter informal, así como por la restricción de sus recursos humanos y financieros. Estas condiciones impactan directamente en su habilidad para reaccionar ante las exigencias del entorno y en el desarrollo de sus capacidades de innovación (Alcalde, 2016).

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

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

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

## **Innovación Empresarial**

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

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

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

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

## Características de la Innovación

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

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

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

## La Innovación a Nivel Mundial

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

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

En las Pymes Griegas, las pequeñas empresas son las principales dueñas de las patentes otorgadas en Grecia. Así, las empresas que les dan trabajo a unos 50 empleados representan 57,83% de un total de empresas estudiadas de ese país, mientras que la participación de las grandes empresas (más de 500 empleados) es 6.02%. Esto confirma la importancia de las Pymes en Grecia, ya que estas empresas son también los principales productores de la innovación y generadoras de innovación. Markatou, (2012). Por otra parte, las pymes en China se caracterizan por capturar, compartir y utilizar el conocimiento productivo, donde residen, para mejorar el aprendizaje y el rendimiento en las organizaciones; Teniendo como objetivo sobrevivir, crecer y ser competitivas en el mercado; en general, las pymes no logran el conocimiento del mismo modo que las organizaciones más grandes ya que tienen una escasez de recursos como falta de tiempo, recursos financieros y humanos. Jian-xiong. (2008). Es importante saber que, ante cualquier implementación de la innovación en las Pymes, se debe tener claro el conocimiento del flujo de proceso, logrando así, que las operaciones de un sistema de trabajo estén identificadas y controladas con la finalidad de que les permitan a las organizaciones, tomar decisiones de mejora e innovación con el fin de tener un mejor control y eficiencia de sus operaciones. Aguilera, et al. (2013).

### **Factores que Influyen en la Permanencia Empresarial**

El fenómeno de la permanencia empresarial puede entenderse como un conjunto de capacidades y adaptaciones que permiten a las empresas sostener su existencia

en el tiempo a pesar de los desafíos y fluctuaciones que enfrentan. Acorde con Palacios, et al., (2022),

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

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

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

En resumen, mientras que la primera perspectiva enfatiza la estabilidad y la continuidad con modificaciones menores, la segunda perspectiva destaca la importancia de la adaptación constante y la flexibilidad para asegurar la supervivencia empresarial en un entorno dinámico y competitivo.

Permanencia como Resiliencia ante el Cambio Turbulento

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

#### Permanencia en Pymes: Planeación Estratégica y Cultura Empresarial

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

#### Adaptación a los Cambios y Capital de Trabajo

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

## **Adaptación al Medio**

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

## **Dimensiones de la Permanencia**

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

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

## **Entre el Corto Plazo Financiero y el Largo Plazo Estratégico**

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

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

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

Debido a esto, los servicios financieros para empresas en Latinoamérica han aumentado, buscando mejorar su sostenibilidad Lecuona y Pavón, (2018). Sin embargo, los programas de apoyo a las Mipymes impulsados por gobiernos y organizaciones de cooperación son limitados, dispersos y no han logrado los resultados esperados.

### **Financiamiento de las PYMES**

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

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

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

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

Según el Banco de México (2019), existen dos tipos de bancos: la banca comercial privada, que incluye instituciones de crédito autorizadas para captar recursos y otorgar financiamiento cobrando tasas de interés para mantener las actividades económicas en marcha; y la banca de desarrollo, que son bancos gubernamentales que ofrecen créditos a largo plazo para impulsar y financiar sectores económicos específicos y proyectos prioritarios para el país. En relación con esto, la Reforma Financiera de 2014 en México modificó el marco legal para fomentar que la banca privada ofrezca más crédito a las Mipymes Consejo Nacional de Inclusión Financiera, (2016).

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

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

El financiamiento bancario puede verse afectado por factores como la excesiva documentación requerida, la lentitud en la evaluación, las altas garantías exigidas,

las elevadas tasas de interés y el desconocimiento de los productos ofrecidos. dependiendo del tamaño de la empresa y del monto solicitado, los gastos asociados al proceso pueden dificultar el acceso al crédito formal. Ferraz y Ramos, (2018). Aunque los subsidios y créditos para nuevas Mipymes pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, el aprendizaje que implican puede influir en futuras decisiones de financiamiento. Ynzunza e Izar, (2020).

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

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

Otro problema es la exclusión voluntaria del acceso al crédito. Según Zuleta (citado en Ferraz y Ramos, 2018), es crucial entender por qué ocurre esto, ya que muchas empresas creen no necesitar crédito, aunque en realidad dependan mucho de él. Una posible razón es la falta de conocimientos financieros, que impide a los dueños ver la necesidad de financiamiento. León y Saavedra (2018) señalan que el crédito para las Mipymes en México es mucho más caro que para las grandes empresas, con tasas de interés alrededor de tres puntos porcentuales más altas para las micro y pequeñas empresas que para las medianas. En cuanto al financiamiento de las Mipymes en Latinoamérica, Saavedra y León (2014) indican que:

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Estrategias Financieras Clave para el Éxito de una PYME.**

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

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

1. Selección Estratégica del Director Financiero:
  - Proceso: Elegir al director financiero mediante pruebas de aptitud que evalúen tanto sus conocimientos técnicos como su capacidad para desempeñarse en el puesto.

- ¿Por qué es importante?: Un buen director financiero es crucial para tomar decisiones informadas y gestionar bien los recursos.
2. Fomento de la Competitividad:
- Enfoque: Usar el *benchmarking* (comparar tu empresa con las mejores) y mejorar continuamente la productividad.
  - ¿Por qué es importante?: Ser competitivo ayuda a la PYME a crecer y mantenerse relevante en el mercado.
3. Ciclos de Innovación Definidos:
- Periodicidad: Establecer periodos de innovación para cada línea de producto, con una duración máxima de un año.
  - ¿Por qué es importante?: La innovación constante permite a la PYME adaptarse a los cambios y ofrecer productos atractivos.
4. Evaluación Continua de la Financiación:
- Frecuencia: Evaluar periódicamente las opciones de financiación y calcular mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC).
  - ¿Por qué es importante?: Conocer el costo de capital ayuda a tomar decisiones de inversión más inteligentes.
5. Diversificación de Inversiones:
- Acción: Diversificar las inversiones de forma periódica para reducir el riesgo financiero.
  - ¿Por qué es importante?: No poner todos los huevos en la misma canasta protege a la PYME de posibles pérdidas.
6. Análisis Mensual de Razones Financieras:
- Proceso: Realizar un análisis mensual de las razones financieras para medir la salud económica de la empresa.
  - ¿Por qué es importante?: Permite identificar problemas a tiempo y tomar medidas correctivas.
7. Revisión Mensual de Estados Financieros:
- Acción: Analizar los estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja) cada mes.

- ¿Por qué es importante?: Proporciona una visión clara de la situación financiera de la PYME y facilita la toma de decisiones.

### **Importancia de los Estados Financieros**

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

Funciones Clave de los Estados Financieros:

Los estados financieros cumplen varias funciones importantes, entre ellas:

- Toma de Decisiones: Ayudan a tomar decisiones sobre inversión y crédito, proporcionando información sobre la estructura financiera, la capacidad de crecimiento, la estabilidad y la rentabilidad de la empresa.
- Evaluación de Solvencia y Liquidez: Permiten evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocimiento de los Recursos: Facilitan el conocimiento del origen y las características de los recursos de la empresa, lo que ayuda a estimar su capacidad financiera de crecimiento.
- Juicio sobre la Administración: Permiten formarse una opinión sobre los resultados financieros de la administración en términos de rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento (Moreno, p.5).

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

- Internamente: Ayudan a determinar la situación actual de la empresa.
- Externamente:
  - Inversionistas: Les interesa saber si es conveniente invertir en la empresa.

- Accionistas: Les interesa conocer la situación económica de la empresa para decidir si les conviene seguir invirtiendo.

### **Principales Estados Financieros:**

Los estados financieros principales o de uso general incluyen:

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

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

### **Financiamiento en una PYME**

Hoy en día, el mundo de las finanzas se ve influenciado por el mercado de crédito de capital, que afecta la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) para obtener préstamos y recursos a corto, mediano y largo plazo. Los pequeños empresarios a menudo enfrentan problemas financieros porque las organizaciones que apoyan a las PYME tienen fondos limitados. Muchas veces, estos problemas están relacionados con el dinero, ya sea para obtener préstamos o por los altos costos de financiamiento en comparación con los ingresos de la PYME (Anzola, 2002).

### **La Planeación Estratégica Empresarial**

Según los autores, Madrigal, et al. (2015), la planeación estratégica (PE) es fundamental para la gestión de las PYME, ya que les permite tener una visión global de su entorno y realizar ajustes constantes en su misión, visión, objetivos, metas y políticas. Esto las prepara para responder al dinamismo del contexto en el que

operan, garantizando su permanencia en el mercado. Kraus, et al. (2006) también señalan que la PE tiene un impacto positivo en el crecimiento de las PYME.

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

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

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

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

La planeación estratégica en las PYMES puede llevarse a cabo en los mismos plazos que en las grandes empresas, siempre y cuando se adapte a la realidad de cada una. Es crucial implementar y dar seguimiento a esta planeación para alcanzar las metas establecidas. En este sentido, las PYMES deben ser capaces de analizar su pasado, innovar anticipándose al futuro, estar atentas a las tendencias del entorno, fomentar el pensamiento a futuro, motivar a los empleados para que se

sientan parte importante de la organización, e identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoren su desempeño. Arteaga y Mora, (2014).

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

### **Algunos obstáculos para la realización de la Planeación Estratégica para las Pymes**

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

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

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

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

---

## **Conclusiones**

### **1. Síntesis del proceso de toma de decisiones estratégicas**

#### **Evolución histórica y teórica**

Según Solano (2003), la toma de decisiones ha acompañado al ser humano desde los orígenes de la vida social, como un mecanismo esencial para enfrentar lo desconocido y adaptarse al cambio. Sin embargo, fue a mediados del siglo XX cuando se consolidó como una disciplina formal dentro de la administración, al incorporarse en los estudios de estrategia empresarial con un fuerte énfasis en la planeación y el análisis de recursos internos y externos (Robbins & Coulter, 2005). Este tránsito histórico refleja un desplazamiento desde una visión meramente pragmática hacia un campo teórico y metodológico que reconoce la complejidad del entorno organizacional.

#### **Aportes de la racionalidad total, limitada y la neuroeconomía**

La evolución del pensamiento en torno a las decisiones estratégicas se ha nutrido de diferentes paradigmas. Desde la economía neoclásica, la teoría de la elección postuló que los individuos actúan buscando maximizar beneficios mediante una racionalidad plena y calculadora (Elster, 1995; Von Neumann & Morgenstern, 1945).

Posteriormente, Simon (1988) cuestionó esa visión, al demostrar que los seres humanos enfrentan limitaciones cognitivas, de información y de atención, lo que conduce a decisiones “satisfactorias” más que óptimas. Este planteamiento dio origen a la racionalidad limitada, fundamental para comprender el comportamiento real de los directivos. Más recientemente, la neuroeconomía ha introducido la noción de que las emociones, las percepciones y los sesgos heurísticos influyen de manera decisiva en las elecciones empresariales, matizando cualquier intento de reducirlas a procesos exclusivamente lógicos (Pucheu, 2010; Martínez-Selva et al., 2006).

### **Relevancia para las PYMES**

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estas perspectivas adquieren un matiz especial. Como señalan Cabeza de Vergara et al. (2004), los directivos de PYMES suelen carecer de información completa y dependen en gran medida de la experiencia y la intuición para tomar decisiones críticas. De acuerdo con Manzanal et al. (2015), esta realidad se traduce en un equilibrio constante entre componentes racionales —basados en los rendimientos esperados— y componentes subjetivos —como el apego al negocio o la confianza personal—. En este sentido, la combinación de racionalidad total, racionalidad limitada y factores emocionales no solo explica las decisiones en las PYMES, sino que constituye un marco útil para analizar por qué, en contextos de alta incertidumbre, estas empresas pueden sobrevivir o fracasar dependiendo de la calidad de sus elecciones estratégicas (Coppa et al., 2021).

## **2. Principales tensiones identificadas en las PYMES**

### **Intuición vs. análisis formal**

En las PYMES, la ausencia de información completa y la informalidad en la gestión generan una fuerte inclinación hacia decisiones basadas en la intuición. Manzanal et al. (2015) demostraron que, en muchos casos, los empresarios privilegian la experiencia personal y las heurísticas cognitivas —como la confianza excesiva o la representatividad— frente al uso de metodologías rigurosas. Coppa et al. (2021)

añaden que esta práctica puede llevar a omitir datos relevantes, lo que ocasiona pérdidas de productividad y oportunidades desaprovechadas. No obstante, la intuición también opera como recurso valioso en escenarios de alta incertidumbre, donde la velocidad de respuesta resulta crítica para la supervivencia.

### **Estabilidad organizacional vs. innovación permanente**

Otra tensión significativa radica en la necesidad de conservar la estabilidad operativa mientras se impulsa la innovación. Según Alcalde (2016), la estructura reducida de las PYMES limita su capacidad para asignar recursos a proyectos innovadores, lo que las obliga a balancear cuidadosamente entre mantener procesos existentes y arriesgarse a transformaciones. Hii y Neely (2000) señalan que la innovación constituye una fuente de capacidades dinámicas que puede fortalecer su posición competitiva, aunque implique costos y riesgos adicionales. En este contexto, la innovación se convierte en una paradoja: necesaria para crecer, pero potencialmente desestabilizadora si no se administra con criterio estratégico (Moreno et al., 2025).

### **Corto plazo financiero vs. largo plazo estratégico**

Finalmente, la tensión entre el corto plazo financiero y la visión estratégica de largo plazo es una constante en las PYMES. Mungaray et al. (2015) explican que estas empresas suelen centrarse en la subsistencia diaria debido a su frágil estructura financiera y a las limitaciones de acceso al crédito. Este enfoque inmediato impide, en muchas ocasiones, destinar recursos a procesos de planeación estratégica. Molina et al. (2016) advierten que esta situación limita su participación en mercados más amplios y perpetúa modelos de baja competitividad. No obstante, experiencias documentadas muestran que aquellas PYMES que logran equilibrar la gestión de liquidez con inversiones estratégicas alcanzan mayores niveles de permanencia y crecimiento sostenible (Ardila & Rodríguez, 2017).

### **3. Influencia del marco legal en la toma de decisiones**

El marco jurídico mexicano constituye un elemento decisivo en la forma en que las PYMES estructuran y ejecutan sus decisiones estratégicas. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 25, reconoce la participación de este sector en la economía nacional, mientras que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa establece las categorías, lineamientos y apoyos para su fortalecimiento (Cámara de Diputados, 2023, 2025). Estas disposiciones, junto con normas fiscales y mercantiles, ofrecen un marco de formalización y acceso a programas de financiamiento que, en teoría, deberían impulsar su competitividad.

Sin embargo, la normativa también genera tensiones que inciden directamente en la toma de decisiones. Como subraya la Ley de Concursos Mercantiles (Cámara de Diputados, 2022), la regulación de los pequeños comerciantes y las restricciones a su participación en procesos de reestructuración financiera imponen límites a la flexibilidad empresarial. De manera similar, la excesiva burocracia en materia fiscal y crediticia, aunada a las altas tasas de interés, condiciona la posibilidad de que las PYMES actúen con rapidez y se adapten a escenarios de cambio acelerado (Ferraz & Ramos, 2018; Ortiz & Vizuela, 2019).

En este sentido, el marco legal opera como un arma de doble filo: por un lado, ofrece certidumbre institucional y mecanismos de apoyo; por otro, introduce rigideces que se convierten en dilemas estratégicos al obligar a las PYMES a decidir entre la plena observancia de la norma y la necesidad de actuar con agilidad frente a la competencia y la incertidumbre del entorno. Así, el componente jurídico se suma a los factores financieros, tecnológicos y organizativos como un condicionante crítico de la gestión estratégica en este tipo de empresas (Cámara de Diputados, 2021, 2023, 2025).

#### **4. Impacto de factores subjetivos y emocionales en los decisores**

Las decisiones estratégicas en las PYMES no pueden comprenderse únicamente desde la lógica de modelos racionales, ya que los factores subjetivos y emocionales influyen de manera determinante en el comportamiento de los directivos. Como explica Damasio (2001, citado en Pucheu, 2010), las emociones actúan como marcadores somáticos que guían la elección, simplificando la complejidad de las alternativas y aportando una validación interna al proceso decisorio. En este sentido, las emociones no son un obstáculo, sino un recurso que permite a los empresarios enfrentar la ambigüedad y reducir la incertidumbre en escenarios complejos.

De acuerdo con Martínez-Selva et al. (2006), la confirmación emocional de una percepción incrementa la confianza del decisor, lo que facilita tomar decisiones rápidas sin necesidad de un análisis exhaustivo. Esta característica es especialmente visible en las PYMES, donde el acceso limitado a información precisa oportuna obliga a los empresarios a apoyarse en su intuición y experiencia personal. Cabeza de Vergara et al. (2004) añaden que este fenómeno se acentúa cuando los recursos financieros y humanos son escasos, haciendo que el conocimiento tácito del propietario se convierta en el principal activo para decidir.

En consecuencia, los factores subjetivos pueden operar como un catalizador de la acción estratégica, pero también como una fuente de sesgos que limita la consideración de datos objetivos. Manzanal et al. (2015) muestran que los empresarios de menor nivel educativo y con estructuras organizativas más informales tienden a fundamentar sus decisiones en heurísticas como el apego al negocio o la disponibilidad, lo que incrementa la vulnerabilidad ante riesgos externos. Así, el papel de las emociones en las decisiones estratégicas constituye una tensión permanente entre intuición y racionalidad, con efectos directos en la competitividad y la permanencia de las PYMES.

## Referencias Bibliográficas

Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., y López-Meneses, E. (2021) Gestión financiera para la toma decisiones en las universidades: Producción científica y tendencias en investigación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 705-722. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.17>.

Aguilera Enríquez, Luis. Martha González Adame & Octavio Hernández Castorena, (2013), "La influencia de la actividad innovadora en la actividad de operación en la pyme de Aguascalientes para una mejor competitividad empresarial: Un estudio empírico", Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Alcalde, H. (2016). La innovación organizativa como palanca de transformación de la Pyme. *Cuadernos Orkestra*, 18.

Ardila, S. C. y Rodríguez, D. I. (2017). Realidad sobre la perdurabilidad de las microempresas del sector servicio en Bucaramanga (Trabajo de investigación, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia).

Arteaga, A. y 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.

Ávila, H., Palumbo, G., De la Cruz, H., y Ogosi, J. (2022) Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), pp. 648-662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>.

Anzola, Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill; 2° Ed. 2002. ISBN 970-10-3461-9

Banco de México. (2019). Sistema financiero.

Banco Mundial. (2018). Inclusión Financiera.

Barrón, L. C., Arias, O., Mariscal, E. I. y Camarena, S. A. (2020). Factores de perdurabilidad empresarial del sector comercial en el estado de Nayarit (México). *Revista Visión Contable*, 78-91. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/309/3091966004/index.html>.

Becerra Bizarrón, M. E. y Cortes Palacios, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*, 9(17), 1-26. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>

Becerra Bizarrón, M. E., Delgado, L. A. y Sandoval., G. D. (2020). Factores de permanencia empresarial, como punto de partida para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales. *RELAYN*, 14-26. <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.2.2>.

Buendía, A., Cano, M., Chirinos, D., y Flores, F. (2022). Planificación estratégica para el desarrollo social en Lima, Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 854- 865. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8>.

Cabeza de Vergara, Leonor, Muñoz, Alberto Elías, Vivero, Sandra Milena. (2004). "Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera". En *Pensamiento & Gestión*, 17, pp. 1-38 Consultado el 30 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oaid=64601701>

Camacho Caicedo, Álvaro. Steven J. Shinner (2008), Impacto de la gestión tecnológica en la competitividad de las pymes caleñas, Vol.4 No.1, 2008 (Enero-junio), Unilibre Cali.

Cámara de diputados (2025). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Publicada el 5 de febrero de 1917. Texto vigente DOF 15 de abril del 2025.

Cámara de diputados (2025) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada el 29 de diciembre de 1976. Texto vigente DOF 16 de julio del 2025

Cámara de diputados (2006), Ley de Comercio Exterior. Publicada el 27 de julio de 1993. Texto vigente DOF 21 de diciembre del 2006.

Cámara de diputados (2022). Ley de Concursos Mercantiles. Publicada el 12 de mayo del 2000. Texto vigente DOF 11 de mayo del 2022.

Cámara de diputados (2023). Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal. Publicada el 26 de enero del 1988. Texto vigente DOF 27 de marzo del 2023.

Cámara de diputados (2021). Código Fiscal de la Federación. Publicado el 31 de diciembre de 1981. Texto vigente DOF 12 de noviembre del 2021.

Cámara de diputados (2024). Ley General de Sociedades Mercantiles. Publicado el 4 de agosto de 1934. Texto vigente DOF 30 de diciembre del 2024. (Actualizado)

Cámara de diputados (2025). Ley General de Sociedades Cooperativas. Publicado el 3 de agosto de 1994. Texto vigente DOF 16 de abril del 2025.

Cámara de diputados (2023). Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Publicado el 30 de diciembre del 2002. Texto vigente DOF 20 de octubre del 2023.

Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *AD-MINISTER*, (16),50-74.<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184> VOSk7vmUdy4

Castaño. A. (2011). Planeación Estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al

futuro y evasión de la incertidumbre Contaduría y Administración 235(septiembre-diciembre), 147-173.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5327696>

stillo, V., Figal, L., Maffioli, A., y Ohaco, M. (2016). Asistencias técnicas y competitividad de las MiPyMes. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.

Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2016). Política Nacional de Inclusión Financiera.

Coppa, J. L., Luis, J., & Robles, M. A. M. (2021). *Gestión contable en Pymes para la toma decisiones en respuesta al accionar informal* (Doctoral dissertation, Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Córdoba–Argentina). [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC\\_116bb4a8cec4e331926a7f7417960cd5](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/RDUUNC_116bb4a8cec4e331926a7f7417960cd5).

Cowling et al., (2020), Cowling, M., Brown, R. y Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 593-604. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102> ↑Ver página 189, 192

Cowling et al., (2014). Cowling, M., Liu, W., Ledger, A. y Zhang, N. (2014). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal*, 33(5), 488-513. <https://doi.org/10.1177/0266242613512513> ↑Ver página 192

Cyert, Richard y March, James (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey, Estados Unidos de América; Editorial Prentice Hall, 100 páginas

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica* (3a. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Chowdhury y Shumon, (2020). Chowdhury, P. y Shumon, R. (2020). Minimizing the gap between expectation and ability: Strategies for SMEs to implement social sustainability practices. *Sustainability*, 12(16), 6408. <https://doi.org/10.3390/su12166408>.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Editorial Pearson Hall. México. Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Documentos de Proyectos LC/T S.2019/20). Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Eggers, (2020). Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025> ↑Ver página 188, 189, 192.

Fardelli Corropolese, C; Díaz, D. V.; González, N. L. y Szlechter, D. F. (2012). Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos. *SaberEs*, (4): 67-83.

Ferraz, J.C., y Ramos, L. (2018). Inclusión Financiera para la inserción productiva de las empresas de menor tamaño en América Latina. Innovaciones, factores, determinantes y prácticas de las instituciones financieras de desarrollo (Informe CEPAL - Serie Financiamiento para el Desarrollo 267).

Figueroa Dorrego, Pedro. Ricardo Costa, Carlos Fernández & Jardon Fernández, (2013), "The Influence of Relational Capital on Product Innovation, Performance at Innovative SMEs", Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning.

Freeman et al., (1983). Freeman, J., Carroll G. y Hannan, M. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710. <https://doi.org/10.2307/2094928> ↑Ver página 192.

Gómez Ortiz, Rosa Amalia. Abril del (2008), "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas", Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, México.

Góngora, G., y Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 18 (47), 21-30.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002>

Jian-xiong (2008), Profesor (full) at Harbin institute of technology. *Mechanics of Composite Structures*

*Harvard Business Review*. (2017). *Finanzas básicas. Guías HBR*. Barcelona: Editorial Reverté

Hii, J. y Neely, N. (2000). Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others, Paper presentado en 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.

Karel, S.; Adam, P. and Radomír, P. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*,

Kottika et al., (2020). Kottika, E., Özsoy, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G. y Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic

crisis. Industrial Marketing Management, 88, 352-365.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021> ↑Ver página 188, 190, 192, 194

Cardona, R. (2010). Planificación Financiera en las pyme exportadoras Caso delombia. AD-MINISTER, (16),50-74.  
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184#VOSk7vUdy4>

Kraus, S., Reiche, S. and Henning C. (2007). Implications of Strategic Planning in Smes for International Entrepreneurship Research and Practice. En Terziovski, M. (Ed.), Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship European Research and Practice, pp 110-127. London: Routledge

Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2006). Planificación Estratégica en pequeñas empresas: nuevos hallazgos empíricos. Management Research News

Lecuona, R., y Pavón, L. (2018). La inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes): El caso de México: Recuperado de:  
<https://www.anahuac.mx/mexico/investigacion/sites/default/files/inlinefiles/ECONOM%C3%8DA%20Y%20NEGOCIOS.%20Inclusi%C3%B3n%20financiera.pdf>

León, E.L., y Saavedra, M.L. (2018). Fuentes de Financiamiento para las MIPYMES en México. Ciencia Administrativa (1), 159-175

LEY PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS, según el Diario Oficial de la Federación al 30 de diciembre del 2002 (última modificación DOF al 20 de octubre del 2023).

Liu et al., (2013). Liu, Z., Xu, J. y Han, B. T. (2013). Small- and medium-sized enterprise post-disaster reconstruction management patterns and application. Natural Hazards, 68(2), 809-835. <https://doi.org/10.1007/s11069-013-0657-3> ↑Ver página 188, 192.

Ortiz, Flor ángel, I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e innovación CTS+I, Palacio de la Minería del 19 al 23 de junio de 2006.

López Mielgo, Nuria; Montes Peón, José Manuel y Vásquez Ordas, Camilo J., Como Gestionar La Innovación En Las Pymes, 2007, Netbiblo, S.L.

López Fernández, José Manuel. Francisco Manuel Somohano Rodríguez & Francisco Javier Martínez García, (2013), "Innovation and Earnings for SMEs", University of Cantabria, Santander, Spain.

Madrigal, F.; Madrigal, S. y Moreno, C. (2015). Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y Medianas empresas, (pyme), herramienta básica para su Permanencia y consolidación. European Scientific Journal,

Manzanal, M. N., Pesce, G., Milanesi, G. S., Vigier, H. P., & Terceño, A. (2015). Razón versus intuición: ¿cómo deciden los empresarios de PyMEs? *Lecturas seleccionadas de la XX Reunión Anual Red Pymes Mercosur*, 198.

March, James y Simon, Herbert (1969). Teoría de la organización. Barcelona, España; Editorial Ariel, 225 páginas.

Martin-Martin et al., (2019). Martin-Martin, D., Romero, I. y Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57, 1698-1711. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12445> ↑Ver página 189, 192

Markatou, Maria. (2012), 'The Role and the Importance of the Greek SMEs in the Production of Innovation', National and Kapodistrian University of Athens, Technological Education Institute of Larissa, Larissa, Greece.

Menguzato, J. J. Renau.- - La Habana: Editorial Pueblo y Educación, (1995)

Miller, Susan; Hickson, David y Wilson, David (2006). Decision-making in organizations. En Clegg, Stuart; Hardy, Cinthya y Nord, Walter (Editores). *Handbook of organization studies*. Londres, Inglaterra; Editorial Sage; 1850 páginas.

Molina, R., López, A., y Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MIPYMES: Una percepción de los expertos. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 95-113.

Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo, T. E., & Guerrero Sarzosa, L. F. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17590](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590).

Moreno Fernández, Joaquín. (2003). Estados financieros, análisis e interpretación Editorial: Grupo patria cultural. Año 2003. ISBN: 970-24-0412-6

Mungaray, A., Osuna, J. G., Ramírez, M., Ramírez, N., y Escamilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115–146.

Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 23-35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002->

Ojeda. C. D. (2022). Panorámica socioeconómica de las empresas longevas de la zona 6, Austro Ecuatoriano. *Revista Económica y Política*, 64-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571171872006>

O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2002). Effective Strategig Planning in small

and médium size firms. *Management Decisión*, 40(7), 663-671.

Ortiz, M. y Vizueta, S. (2019) Análisis de los microcréditos de las MIPYMES en el sector Sergio Toral 1, Guayaquil. *Revista Científica Ciencia Tecnología*, 7(13), 30-42.

Palacios Valenzuela, C. A., Acosta, E., Aguilar, R. D., Soto, N. y Cortez, Y. D. (2022). Capital humano y la permanencia empresarial de las pymes: una revisión de literatura. *Inceptum*, 17(33), 27-40. <https://doi.org/10.33110/inceptum.v17i33.423>

Pérez, E., y Titelman, D. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Santiago, Chile:CEPAL.

Pucheu, Andrés. (2010). "Relaciones entre la estructura en el self y el modelo de mecanismos de coordinación organizacional de Mintzberg". En *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. 9, 1, pp. 158-180. Consultado el 20 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n1/art09.pdf>

*Revista Venezolana de Gerencia*, (2023). Año 28 No. Especial 9, 2023 Enero – Junio Universidad del Zulia (LUZ) ISSN 1315-9984.

Rivas, Luz María. (2013). "Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo". En *Universidad & Empresa*, 25, pp. 107-129. Consultado el 12 de febrero de 2015. Disponible en: [file:///C:/Users/Sergio/Downloads/Dialnet-ExploracionSobreLasDecisionesEstrategicasDesdeEl Pe-5096818.pdf](file:///C:/Users/Sergio/Downloads/Dialnet-ExploracionSobreLasDecisionesEstrategicasDesdeEl%20Pe-5096818.pdf)

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración teórica y práctica* (Octava edición ed.). México: Pearson Educacion.

Ramírez, D. (2018). *Contabilidad administrativa*. (10a. Ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Romero, J., & Zabala, K. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(4), 9-25. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i4.24906>.

Ruiz González, Manuel y Mandado Pérez, Enrique, (1989) *innovación tecnológica y su gestión*, Productica, Marcombo S.A., España.

Salas, T. (2016). *Análisis y diagnóstico financiero*. (5ta Ed.). San José: Ediciones Guayacán.

Saavedra, M.L., y León, E.L. (2014). Alternativas de financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Latinoamericana *Revista Universitaria Ruta*, 16(2), 5-31.

Silvestre, (2015). Silvestre, B. S. (2015). Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability

trajectories. *International Journal of Production Economics*, 167, 156-169.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.025>

Simon, Herbert (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires, Argentina; Editorial Aguilar, 350 páginas.

Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Rev. Tecnología en Marcha*, 16(3), 44 - 51.

Von Neumann, John y Morgenstern, Oskar (1945). *Theory of games and economic behavior*. *Bulleting of the American Mathematical Society*, Vol. 51, núm. 7, Estados Unidos de América, pp. 498-504.

Yemelyanov et al., (2020). Yemelyanov, O., Petrushka, T., Symak, A., Trevoho, O., Turylo, A., Kurylo, O., Danchak, L., Symak, D. y Lesyk, L. (2020). Microcredits for sustainable development of small ukrainian enterprises: Efficiency, accessibility, and government contribution [En línea]. *Sustainability*, 12(15).  
<https://doi.org/10.3390/su12156184> ↑Ver página 192, 194.

Ynzunza, C.B., e Izar, J.M. (2020). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPYMES en el estado de Querétaro, México *Contaduría y Administración*, 66 (1). 1-22.

Zapata, G., Mirabal, A., y Canet, M. (2015) El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. *Ciencia y Sociedad*, 40(4), 785-822. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87043449006>.