

Gestión Estratégica, Desempeño y Pensamiento Organizacional en las PYMES Mexicanas

Strategic Management, Performance, and Organizational Thinking in Mexican SMEs

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

Resumen. El artículo analiza los desafíos estructurales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mexicanas desde una perspectiva de gestión estratégica. Se identifican tres ejes críticos: la brecha entre el emprendimiento y la dirección profesionalizada, las variables clave que determinan el desempeño (financiamiento, capital humano, tecnología e innovación, y cultura organizacional) y el déficit generalizado de pensamiento estratégico. A partir de una revisión de literatura científica y estudios empíricos recientes, se argumenta que la sostenibilidad de las PYMES no puede depender únicamente de factores externos o de apoyos estatales, sino que exige una transformación interna basada en la profesionalización, la planificación formal y la superación de la improvisación estructural. La investigación concluye que, sin una visión estratégica y sin herramientas analíticas adecuadas, las PYMES mexicanas permanecerán atrapadas en ciclos de vulnerabilidad y baja competitividad.

Palabras clave. PYMES mexicanas, gestión estratégica, desempeño empresarial, pensamiento organizacional, capital humano, sostenibilidad

Abstract. This article analyzes the structural challenges faced by Mexican small and medium-sized enterprises (SMEs) from a strategic management perspective. It focuses on three critical aspects: the gap between entrepreneurship and professional management, the key performance variables (financing, human capital, technology and innovation, and organizational culture), and the widespread deficit in strategic thinking. Drawing from recent scholarly literature and empirical studies, the article argues that the sustainability of SMEs cannot rely solely on external factors or public support but must emerge from an internal transformation rooted in professionalization, formal planning, and the overcoming of systemic improvisation. The findings suggest that without a clear strategic vision and the use of analytical tools, Mexican SMEs will remain trapped in cycles of vulnerability and low competitiveness.

Keywords. Mexican SMEs, strategic management, business performance, organizational thinking, human capital, sustainability

Introducción

En México, miles de pequeñas y medianas empresas (PYMES) surgen cada año impulsadas por el entusiasmo emprendedor, pero muchas de ellas desaparecen antes de alcanzar su madurez organizativa. Esta fragilidad no siempre responde a condiciones externas adversas, sino a una falla interna persistente: la carencia de una gestión estratégica profesionalizada. Como advierten Reyes-Ávila y Preiss (2015), emprender no equivale a saber dirigir, y esta confusión ha sido uno de los grandes lastres para la sostenibilidad del ecosistema PYME.

En efecto, buena parte de las empresas mexicanas operan bajo un modelo empírico, guiadas por la intuición del fundador más que por una visión estructurada del futuro. Esta lógica, aunque útil en fases iniciales, se vuelve limitante frente a la necesidad de adaptarse, innovar y competir en mercados dinámicos. La falta de planeación estratégica, la escasa formación directiva, y la improvisación como método gerencial afectan la toma de decisiones, minan la cohesión interna y perpetúan un ciclo de baja productividad (López Mejía et al., 2020; Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

El presente artículo examina con detalle tres núcleos fundamentales: la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica; las variables críticas que determinan el desempeño de las PYMES —financiamiento, capital humano, tecnología y cultura organizacional—; y el déficit de pensamiento estratégico como barrera estructural para su sostenibilidad. Más que un simple diagnóstico, se propone una lectura integral que subraya la urgencia de profesionalizar la dirección de las PYMES, no como un fin en sí mismo, sino como condición imprescindible para su permanencia en el tiempo y su contribución efectiva al desarrollo económico.

1. Brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica

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

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

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

Carácter empírico vs. profesionalización de la gestión en las PYMES

Tal como advierte Ochoa Jiménez et al. (2021), el perfil de quienes dirigen las PYMES en México suele estar marcado por un enfoque empírico, basado en la experiencia personal más que en la formación gerencial. Esta característica, si bien otorga flexibilidad en contextos de incertidumbre, limita las posibilidades de incorporar herramientas modernas de gestión, análisis estratégico y control de procesos. Como ha señalado López Mejía et al. (2020), esta brecha entre práctica

intuitiva y profesionalización tiene efectos directos sobre la capacidad de anticipar riesgos, medir el desempeño o reconfigurar modelos de negocio. En contraste, los casos de éxito en el sector PYME suelen vincularse a liderazgos que han trascendido lo empírico y han incorporado metodologías formales de gestión. De allí que el problema no radique únicamente en la falta de conocimientos técnicos, sino en la resistencia cultural al cambio organizacional (Ochoa Jiménez et al., 2021; López Mejía et al., 2020; Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

Falta de visión estratégica como obstáculo para la sostenibilidad

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

2. Variables críticas que determinan el desempeño de las PYMES

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

para superar la alta vulnerabilidad que caracteriza a buena parte del sector en México.

Financiamiento y acceso al crédito

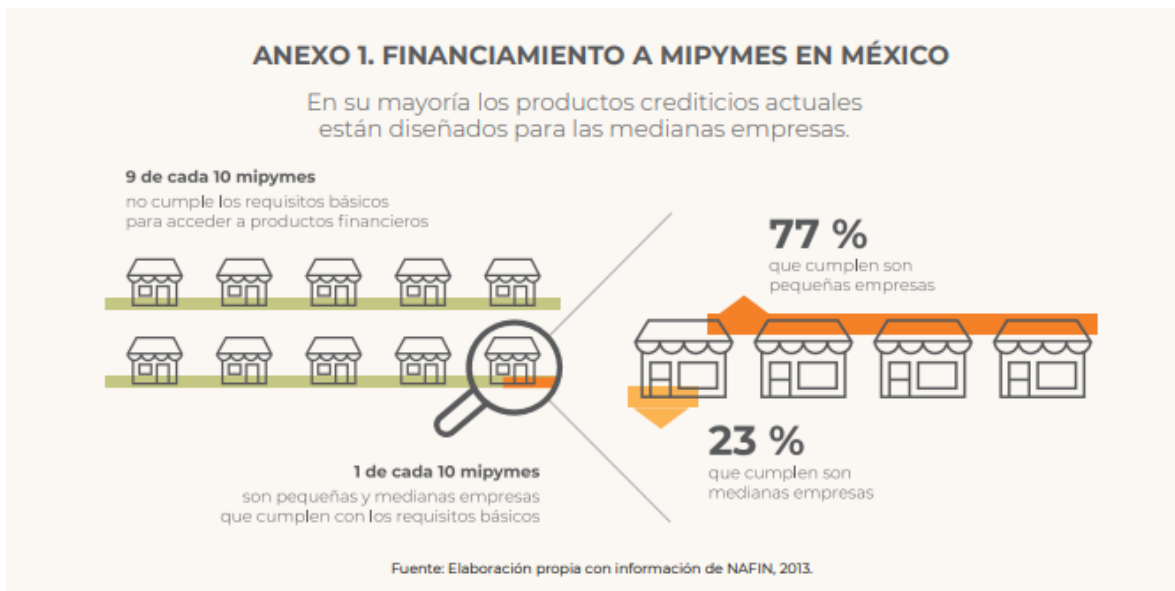
Según Slamti, Bakkali, y Chraibi (2024) en su artículo “Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance” analizan precisamente en cómo las decisiones del gobierno influyen en el comportamiento y desempeño de las Pymes. Mencionan que son generadoras de empleo,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

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

En México, se han tenido políticas como el Fondo Nacional Emprendedor o los programas del INADEM, que ofrecían financiamiento y apoyo técnico a emprendedores y Pymes. Aunque muchos de estos programas eran útiles, también hubo críticas por su falta de seguimiento, problemas administrativos y una distribución poco clara de los recursos. En contraste, en países como Corea del Sur o Alemania, las políticas para Pymes han sido mucho más integrales, combinando apoyo económico con formación tecnológica,

innovación y hasta acceso a mercados internacionales.

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



Fuente de la imagen: Revistas Mipymes Mexicanas: Motor De Nuestra Economía, Secretaria de Economía 2024 (pág. 36).

La política monetaria que adopta el Banco de México en este año (2025) afecta a las empresas de Nuevo León por las tasas de interés, inflación y costos financieros, lo que condiciona su crecimiento y competitividad. El crédito se vuelve más barato, los precios se elevan y la inflación llega a 4.42%, lo que afecta el bolsillo de todos y los costos operativos se elevan también.

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

Capital humano: Capacitación, habilidades y destrezas

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

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

Tecnología y procesos de innovación

Hoy en día, hablar de pequeñas y medianas empresas (Pymes) ya no puede limitarse solo al tema económico. En un mundo donde la tecnología avanza a gran velocidad y las empresas compiten no solo localmente, sino también en mercados digitales y globales, entender cómo se adaptan las PYMES mexicanas a este cambio se vuelve fundamental. Justo eso es lo que plantea el artículo que leí, donde se analiza cómo las estrategias de digitalización pueden ayudar a estas empresas a ser más sostenibles, siempre y cuando vayan acompañadas de innovación.

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

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

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

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

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

falta que los programas estén mejor organizados y sean más accesibles.

Lo valioso de este artículo es que deja una lección clara: el cambio digital no depende solo de tener tecnología, sino de cómo se usa. Si las Pymes mexicanas logran combinar la digitalización con una actitud innovadora, pueden obtener beneficios importantes no solo en sus finanzas, sino también en el impacto social y ambiental que generan. Eso es especialmente importante en un país como México, donde muchas empresas todavía operan de forma muy tradicional y donde la sostenibilidad se está volviendo cada vez más relevante.

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

Motivación del emprendedor y cultura organizacional

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

De acuerdo con López Mejía et al. (2020), la cultura interna en muchas PYMES

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

3. Déficit de estrategias formales y pensamiento estratégico

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

Ausencia de misión, visión y objetivos operativos

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

conceptual que articule propósito, metas y prioridades, las PYMES se ven atrapadas en el corto plazo, repitiendo errores estructurales que comprometen su sostenibilidad (Saavedra García & Camarena Adame, 2016; López Mejía et al., 2020; Escrivão Filho et al., 2017).

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

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

Consecuencias de la improvisación estratégica

Desde el análisis de López Mejía et al. (2020), la improvisación en la gestión estratégica de las PYMES no es una decisión consciente, sino una respuesta condicionada por la ausencia de estructuras formales, conocimientos técnicos y planeación organizacional. En este contexto, muchas decisiones fundamentales —desde contrataciones hasta inversiones— se toman de forma reactiva, sin mediar procesos de análisis, evaluación de escenarios o consulta colectiva. Como bien lo plantean Saavedra García y Camarena Adame (2016), esta lógica de improvisación

conlleva costos invisibles: retrabajos, descoordinación, uso ineficiente de recursos y, a largo plazo, pérdida de oportunidades estratégicas.

Tal como señala Reyes-Ávila y Preiss (2015), en muchas PYMES mexicanas se naturaliza una cultura empresarial basada en la urgencia del “día a día”, lo que impide establecer rutas estratégicas sostenibles. Esta práctica no solo agota al emprendedor, sino que desmotiva al equipo, limita la innovación y perpetúa ciclos de estancamiento. La consecuencia más crítica de este modelo improvisado es la alta vulnerabilidad organizacional ante crisis externas, como las vividas durante la pandemia por COVID-19. Sin planificación, sin escenarios alternativos ni objetivos definidos, muchas PYMES quedan a la deriva, sobreviviendo a corto plazo, pero sin posibilidad real de transformación (López Mejía et al., 2020; Saavedra García & Camarena Adame, 2016; Reyes-Ávila & Preiss, 2015).

Conclusiones

El presente artículo ha puesto en evidencia que la sostenibilidad de las PYMES mexicanas no depende exclusivamente del entorno económico, sino de su propia capacidad para transformar su modelo de gestión. La confusión entre el impulso emprendedor y la conducción organizacional ha generado una brecha crítica: muchas empresas surgen con entusiasmo, pero sin estrategia, y desaparecen por falta de dirección estructurada (Reyes-Ávila & Preiss, 2015). Esta carencia no solo se manifiesta en la falta de planeación, sino también en la resistencia cultural a la profesionalización, como advierten López Mejía et al. (2020) y Ochoa Jiménez et al. (2021).

En este sentido, el análisis confirma que las variables críticas del desempeño — financiamiento, capital humano, tecnología e innovación, y cultura organizacional— no deben abordarse como componentes aislados, sino como un sistema interdependiente. Las políticas públicas, aunque necesarias, han sido insuficientes si no van acompañadas de formación técnica, redes de colaboración y asesoría

estratégica sostenida (Slamti et al., 2024). El acceso a crédito, por ejemplo, pierde impacto si no se acompaña de competencias administrativas, visión a largo plazo e innovación efectiva (Maldonado-Guzmán et al., 2018; Cuevas et al., 2024).

Uno de los hallazgos más reveladores es el papel de la improvisación como práctica normalizada en la vida empresarial de muchas PYMES. Lejos de ser una estrategia adaptativa, se ha convertido en un obstáculo estructural que perpetúa la ineficiencia, limita la innovación y bloquea la sostenibilidad (Saavedra García & Camarena Adame, 2016). La ausencia de misión, visión y objetivos no solo debilita la cohesión organizacional, sino que impide tomar decisiones alineadas con un rumbo claro. Como conclusión general, puede afirmarse que sin pensamiento estratégico no hay futuro para las PYMES mexicanas: la gestión profesional no es un lujo, es una condición de supervivencia.

Referencias

- Castillo-Galván, P., & Méndez Palacios, J. J. (2022). Digital technology: A tool for the growth of Mexican SMEs in San Luis Potosí. *Human Factors in Management and Leadership*, 55, 1–6. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002224>
- Cuevas, J., Armendáriz, L., González, A., & Cossio, R. (2024). *Digitalización e innovación en Mipymes mexicanas del sector industrial de Guanajuato*. Universidad de Guanajuato.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Philippsen Junior, L. A., & de Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: An empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(5), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0064-4>
- García-García, A. R., Leyva Osuna, B. A., & Valdez del Río, S. (2021). Entrepreneurial behavior of SMEs and characteristics of the managers of Northwest Mexico. *Social Sciences*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.3390/socsci10010008>

- Jayasekara, E., Perera, C., & Gunawardena, M. (2020). A systematic literature review on business failure of small and medium enterprises (SME). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(3), 287–307. <https://www.researchgate.net/publication/352245662>
- López Mejía, M. R., Gómez Martínez, A., & Sánchez Meléndez, M. D. (2020). Gestión de las PyME en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. *Estudios de Administración*, 27(1), 69–91. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., Mejía-Trejo, J., Kumar, V., & Nadeem, S. P. (2018, March 6–8). Innovation and growth in family-owned Mexican SMEs. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 3458–3468). IEOM Society International. <https://ieomsociety.org/ieom2018/papers/628.pdf>
- Ochoa Jiménez, S., García García, A. R., Leyva Osuna, B. A., & Valdez del Río, S. (2021). Entrepreneurial behavior of SMEs and characteristics of the managers of Northwest Mexico. *Social Sciences*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.3390/socsci10010008>
- Reyes-Ávila, L. A., & Preiss, D. D. (2015). Strategic management: A survival need for Mexican SMEs. *Revista Innovar Journal*, 25(58), 135–146. <https://www.researchgate.net/publication/281536341>
- Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2016). The strategic planning and the competitiveness of SMEs in Mexico City. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(9), 25–35. [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(5\)9/version-2/D0592025035.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)9/version-2/D0592025035.pdf)
- Sandoval-Gomez, R. J., Alvarez-Cedillo, J. A., Sarabia-Alonso, M. T., Alvarez-Sanchez, T., Perez-Garcia, R., & Gonzalez-Vasquez, A. (2022). Implementation of business culture for Mexican SMEs versus Globalization 4.0. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(118)), 34–43. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.263580>
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía*. Subsecretaría de Comercio Exterior. <https://www.gob.mx/se>

- Slamti, A., Bakkali, C., & Chraibi, F. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 53(1), 33–57. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2024.10059034>