

Las PYMES en México: Caracterización, Ciclo de Vida y Enfoque de Dirección Estratégica

SMEs in Mexico: Characterization, Life Cycle, and a Strategic Management Approach

Dr. César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un componente fundamental de la economía mexicana, tanto por su elevada participación en el número total de unidades productivas como por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo social. No obstante, estas organizaciones enfrentan importantes desafíos estructurales que limitan su crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado. El presente artículo tiene como objetivo analizar a las PYMES en México desde una perspectiva integral, abordando su definición, criterios de clasificación, ciclo de vida y el papel que desempeña la dirección estratégica en su sostenibilidad. A partir de una revisión teórica y contextual, se examinan las principales características del entorno en el que operan estas empresas, así como los factores que inciden en su alta tasa de mortalidad durante los primeros años de operación. El análisis evidencia que la ausencia de procesos formales de planeación y gestión estratégica, junto con limitaciones financieras, tecnológicas y organizacionales, reduce significativamente sus posibilidades de consolidación. Se concluye que la adopción de enfoques de dirección estratégica adaptados a la realidad de las PYMES resulta clave para fortalecer su competitividad, ampliar su ciclo de vida y contribuir al desarrollo económico y social de México.

Palabras clave. PYMES; micro, pequeñas y medianas empresas; ciclo de vida empresarial; dirección estratégica; competitividad; México.

Abstract. Micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs) are a fundamental component of the Mexican economy, not only due to their large share of productive units but also because of their contribution to employment generation and social development. However, these organizations face significant structural challenges that limit their growth, competitiveness, and long-term survival. This article aims to analyze SMEs in Mexico from an integrated perspective, addressing their definition, classification criteria, business life cycle, and the role of strategic management in their sustainability. Based on a theoretical and contextual review, the study examines the main characteristics of the environment in which these firms operate, as well as the factors that influence their high mortality rates during the early years of operation. The analysis shows that the lack of formal planning and strategic management processes, together with financial, technological, and organizational

constraints, significantly reduces their chances of consolidation. It is concluded that adopting strategic management approaches adapted to the specific realities of SMEs is essential to enhance their competitiveness, extend their life cycle, and contribute to Mexico's economic and social development.

Keywords. SMEs; micro, small and medium-sized enterprises; business life cycle; strategic management; competitiveness; Mexico.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupan un lugar central en la estructura económica y social de México. Su relevancia no se limita al número de unidades productivas que representan, sino que se extiende a su contribución directa en la generación de empleo, la dinamización de los mercados locales y el fortalecimiento del tejido productivo nacional. En un país caracterizado por profundas desigualdades regionales y económicas, las PYMES constituyen, en muchos casos, el principal vehículo de subsistencia, emprendimiento y movilidad social.

A pesar de su importancia, las PYMES enfrentan condiciones estructurales complejas que limitan su desarrollo, permanencia y competitividad. La evidencia empírica muestra que una proporción significativa de estas empresas no logra superar los primeros años de operación, debido a factores como deficiencias en la gestión, dificultades de financiamiento, escasa adopción tecnológica, falta de planeación y una alta dependencia de la intuición del emprendedor. Estas problemáticas revelan que el éxito empresarial no depende únicamente de la iniciativa individual, sino de la capacidad organizacional para adaptarse, aprender y tomar decisiones estratégicas en entornos cambiantes.

En este contexto, resulta indispensable comprender qué son las PYMES, cómo se clasifican en el caso mexicano y cuáles son las características que definen su ciclo de vida. La diversidad de criterios utilizados para su clasificación —número de empleados, nivel de ventas, activos, sector productivo— refleja la heterogeneidad

del universo de las MIPYMES y plantea la necesidad de análisis diferenciados que permitan comprender sus dinámicas específicas. Asimismo, el estudio del ciclo de vida empresarial aporta elementos clave para explicar las causas de la alta mortalidad organizacional y los desafíos asociados a la consolidación, el crecimiento y la sucesión generacional.

Frente a este panorama, la dirección estratégica emerge como un enfoque fundamental para fortalecer la sostenibilidad de las PYMES. A diferencia de las grandes organizaciones, donde los procesos estratégicos suelen estar formalizados, en las pequeñas y medianas empresas la estrategia se construye, con frecuencia, de manera empírica, influida por la experiencia, los valores y la visión del fundador o del equipo directivo. Esta particularidad exige modelos de gestión estratégica adaptados a su tamaño, recursos y contexto, sin perder de vista la necesidad de análisis sistemático, planeación y control.

El presente artículo tiene como objetivo analizar a las PYMES en México desde una perspectiva integral, abordando su definición, clasificación, ciclo de vida y el papel que desempeña la dirección estratégica en su desarrollo y competitividad. A través de una revisión teórica y contextual, se busca ofrecer una visión estructurada que permita comprender las principales problemáticas que enfrentan estas empresas y destacar la importancia de la gestión estratégica como herramienta para ampliar su permanencia en el mercado, generar valor y contribuir al desarrollo económico y social del país.

1. ¿Qué son las PYMES?

Para González Herrera (2011, p. 34), en México, las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan el mayor número de empresas de nueva creación y grandes empresas que representan una proporción menor de estas empresas establecidas. Cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, el número de empresas creadas es mucho mayor que el de las grandes empresas, y los

beneficios que aportan a la economía también son mucho mayores que los de las grandes empresas, ya que las PYMES crean más oportunidades de empleo y rentabilidad económica. Según esta afirmación, podemos decir que las micro, pequeñas y medianas empresas son un precedente histórico que ahora se ha transformado por completo en pequeñas y medianas empresas, es decir, pequeñas y medianas empresas. (Téllez y Gutiérrez, 2023)

De acuerdo a Anderson (1999) define a la PYME como una unidad económica de producción y decisiones a través de la organización y coordinación de varios factores como el capital y el trabajo, además de tener a favor en la producción y venta de productos o servicios en la sociedad.

Para (Singh, & Garg, 2008), comentan que es la columna principal del crecimiento económico que tienen los países. Ayuda a crear oportunidades laborales, además, también es proveedor de bienes y servicios a grandes empresas.

Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas son muy importantes para generar el crecimiento económico de un país, estado, ciudad o área local, dan muchas oportunidades de empleo y crean diferentes tipos de empleo para los ciudadanos (Cleri, 2007) considera que: Las pequeñas y medianas empresas son la clave para el sostenido crecimiento económico del país. Proporcionan la producción y el empleo, además de asegurar la demanda continua, promueven el progreso y logran un sano equilibrio para la sociedad.

Cleri (2013) dice que las Pymes han actuado durante mucho tiempo como impulsoras de la recuperación económica y de producción, esto debido al origen de las oportunidades empresariales, a lo nuevo y generación de empleo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que las pequeñas y medianas empresas (PYME) son la herramienta de la creación de empleo, ya que proporcionan dos tercios del empleo a nivel mundial. Por lo tanto, el reto, mientras tanto en México como en otras partes del mundo, es poder también adaptarse a la

transformación digital para elevar la productividad y el crecimiento económico, continuando así promoviendo el bienestar de la sociedad. (Canal, 2017).

2. ¿Cuándo se consideran PYMES?

Peraza et al (2020) comenta que según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en México hay más de 4 millones de pequeñas y medianas empresas, de las que el 97.6% son unas microempresas, el 2% son pequeñas y el 0.4% son medianas empresas, esta información se proporcionó gracias a la Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPRACE).

Peraza et al (2020) dice que esta última SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) consideró pertinente utilizar el número de empleados como elemento de clasificación para implementar medidas a través de su consejo que apoyen y promuevan la competitividad, la instalación y la operación de estas empresas.

Peraza et al (2020), plasma que Sector comercio y empresa media, en Boletín de la Empresa Mediana, Boletín núm. 16, 2001, de hecho, en el Boletín de la Empresa Mediana, se plasmaron los criterios siguientes para la clasificación:

Es una empresa mediana. - Reunir a todas las empresas más pequeñas con estructuras divididas según sus diferentes funciones, como la acumulación de capital y conocimientos, para apoyar su crecimiento tanto cuantitativamente (aumentando el número y el empleo) como cualitativamente (pasando a un nivel superior de especialidad). (Peraza et al, 2020)

Es una empresa pequeña. – La diferencia con las empresas es que se relacionan con subsistir y el generar auto empleo. (Peraza et al, 2020)

Según Peraza et al (2020), cada una de estas características ayudan a comprender de mejor manera a las Pymes, logrando que cada emprendedor sepa cómo se administra y qué tipo de organización se tiene.

Uno de los logros de las Pymes mexicanas es que han sido reconocidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como la principal creación de empleo, al proporcionar dos tercios de las oportunidades de empleo a nivel mundial. Por lo tanto, el reto, ya sea en México como en otras partes del mundo, es poder adaptarse a los cambios digitales para aumentar la productividad y además el crecimiento económico, continuando así el promover el bienestar social. Según el INEGI, en México existen más de 4 millones de pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 97.6% son microempresas, el 2% son pequeñas empresas y el 0.4% son medianas empresas; datos que vienen de la encuesta nacional acerca de la Productividad y Competitividad de las MIPYMES. (Peraza et al, 2020)

La clasificación de las MIPYMES por la cantidad de los trabajadores y además por las ventas anuales. (Banco de desarrollo de américa latina y el caribe, 2023)

Tabla 1: Clasificación por cantidad de trabajadores

Clasificación	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña empresa	11 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana empresa	51 - 250	31 - 100	51 - 100

Fuente: Secretaría de Economía de México (2009).

Tabla 2: Clasificación por monto de ventas anuales

Clasificación	Industria, comercio y servicios
Microempresa	Hasta USD 200 000
Pequeña empresa	Desde USD 200 001 hasta USD 5 000 000
Mediana empresa	Desde USD 5 000 001 hasta USD 12 500 000

Nota: Las cifras fueron transformadas a dólares con un tipo de cambio de 20 pesos.
Fuente: Secretaría de Economía de México (2009).

Tabla 3: Distribución empresarial por tamaño

La distribución por el tamaño. (Banco de desarrollo de américa latina y el caribe, 2023)

Distribución empresarial por tamaño

Sector	Unidades económicas		
	2008	2013	2018
Microempresa	95 %	95.4 %	94.9 %
Pequeña empresa	4 %	3.6 %	4 %
Mediana empresa	0.8 %	0.8 %	0.9 %
Empresa grande	0.2 %	0.2 %	0.2 %

Fuente: INEGI (2019)

La distribución por el tamaño. (Banco de desarrollo de américa latina y el caribe, 2023)

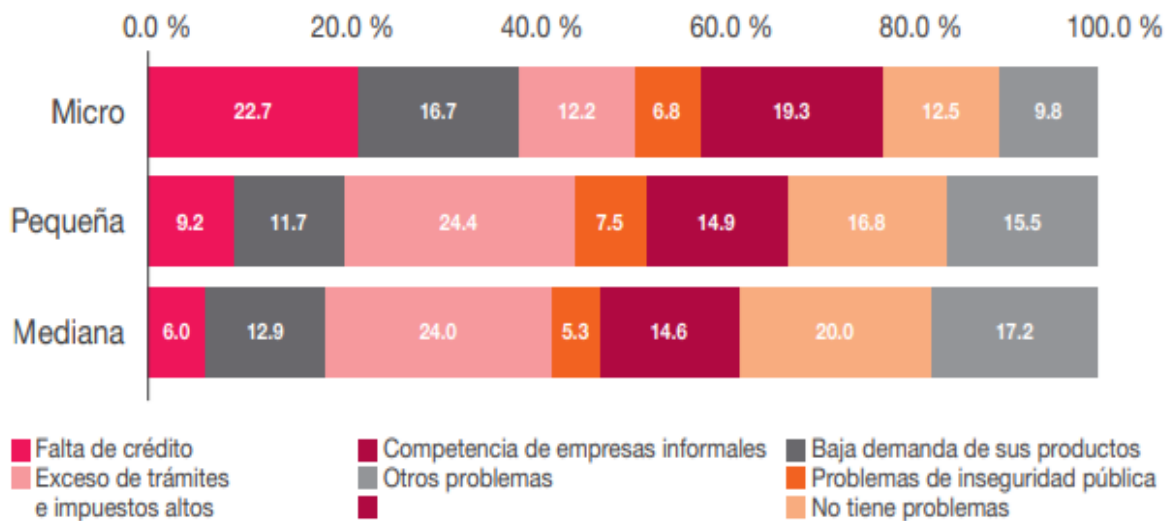
Distribución empresarial por tamaño

Sector	Unidades económicas		
	2008	2013	2018
Microempresa	95 %	95.4 %	94.9 %
Pequeña empresa	4 %	3.6 %	4 %
Mediana empresa	0.8 %	0.8 %	0.9 %
Empresa grande	0.2 %	0.2 %	0.2 %

Fuente: INEGI (2019)

Causas por las que las PYMES no crecen 2015. (Banco de desarrollo de américa latina y el caribe, 2023)

Gráfico 1: Causas por las que los negocios no crecen 2015



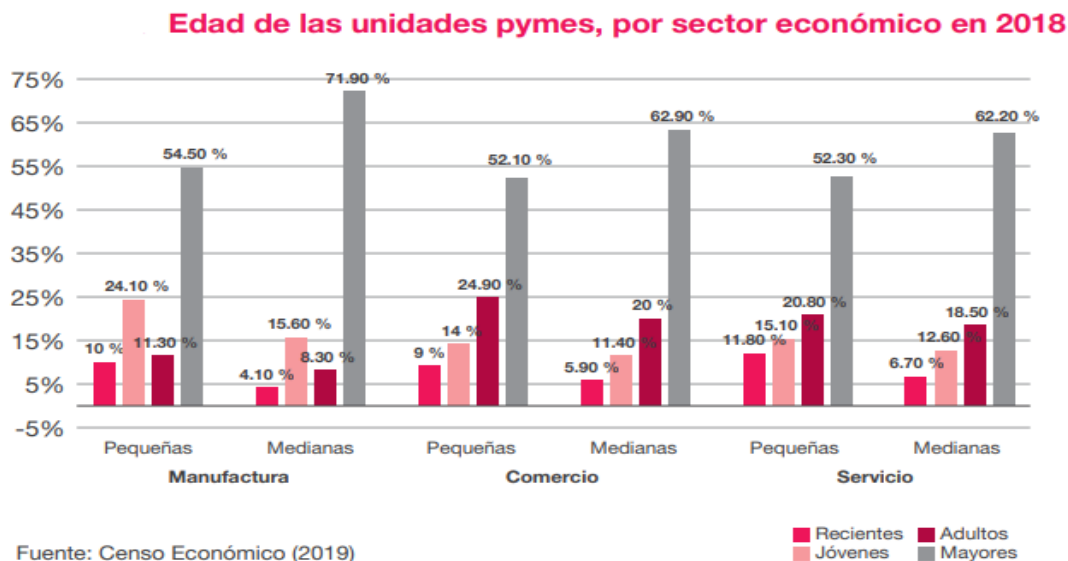
Fuente: ENAPROCE (2015)

Las Clasificaciones según Censo Económico 2019, donde se plasmó el cálculo sobre la edad de las PYMES, esto por el rango de tiempo de la operación, la clasificación es:

Tabla 4: Cálculo de la edad de las PYMES, según rangos de operación.

Tipo	Rango
Reciente	Entre 0 y 2 años
Joven	Entre 3 y 5 años
Adulto	Entre 6 y 10 años
Mayor	Mayores a 10 años

Gráfico 2: Edad de las unidades pymes, por el sector económico en 2018.



Inegi (2011) afirma que cada país tiene sus criterios distintos para la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, aunque generalmente se utiliza como aspecto general para la estratificación de las empresas por el tamaño, por el número

de empleados y como criterio adicional la facturación total anual, los ingresos y el número de activos fijos de la empresa. (Rubalcava, V. y Ramírez, J., 2016)

La clasificación de las empresas PyMEs en México, esto según el Inegi (2009). (Rubalcava, V. y Ramírez, J., 2016)

Tabla 5: La clasificación de las empresas PyMEs en México, según el INEGI.

Tamaño	Sector	Rango No. de trabajadores	Rango del monto de ventas anuales (MDP)*	Tope máximo combinado ⁺
Pequeña	Industrias	11-50	De \$4.01 a \$100	95
Pequeña	Comercio	11-30	De \$4.01 a \$100	93
Pequeña	Servicios	11-50	De \$4.01 a \$100	95
Mediana	Industria	51-250	De \$100.01 a \$250	250
Mediana	Comercio	31-100	De \$100.01 a \$250	230
Mediana	Servicios	51-100	De \$100.01 a \$250	250

*mdp= Millones de pesos.

⁺Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.

Fuente: Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos (Inegi, 2011)

3. ¿Cuál es el ciclo de las PYMES?

Comenta Peraza et al (2020), que hoy vivimos en diversas maneras de negocios y las personas están cada vez más innovando para crear diferentes tipos de organizaciones y es bueno conocer que se promueven, desarrollan y crecen nuevas formas de organizaciones con el tiempo, con lo que dentro de las organizaciones se pueda tener un mercado global.

Las PYMES son una fuente importante de generación de empleo en la zona, y los obstáculos que enfrentan para obtener a insumos de producción, tecnologías comerciales y oportunidades de mercado obstaculizan de manera importante su verdadero potencial de crecimiento sostenible. (Rubalcava, V. y Ramírez, J., 2016)

Comenta Rubalcava, V. y Ramírez, J. (2016), que según el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) (El Financiero, 2012), el periodo de supervivencia de las

pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México es de 1 a 2 años, por lo que se necesita estudiar su supervivencia, crecimiento y permanencia. Se agregan con las características de las empresas familiares en las pymes, los riesgos que enfrentan pueden aumentar en un punto crítico de su ciclo de vida dentro del relevo generacional.

En los últimos años, el interés de México en dar empuje al desarrollo de nuevas pequeñas y medianas empresas, por ser vitales para nuestra economía, ha ido incrementando mes a mes, y esto se refleja en el aumento de apoyos de diversos programas gubernamentales que ayudan a promover ideas que la gente tiene, pero no quieren desarrollar, porque les preocupa la inversión para iniciar un pequeño negocio, o el no poder permanecer en el mercado, que sus productos y/o servicios no funcionen como esperaban, además en muchos casos, las PYMES quiebran muy temprano, lo que casi siempre sucede. Esto se debe a que las personas a menudo no saben cómo afrontar la situación o no tienen los recursos necesarios para sobrevivir en su vida diaria, por lo que un financiamiento puede ser esencial y que cuenten con alguien que les permita administrar el negocio. (Peraza et al, 2020)

Plantea Peraza et al (2020), que las personas pasan por diversos cambios en el transcurso de los años y las generaciones se ajustan a los estilos de vida y, lo más importante, se adaptan a las tendencias que vienen para permanecer. Lo mismo ocurre con las empresas que tienen que cambiar y adaptarse a las nuevas estructuras de las empresas. Cada innovador tiene una forma diversa de adaptarse, con diferentes ideas, perspectivas y estrategias de mejora para gestionar lo que va cambiando, pero ciertamente sabemos que no podemos permanecer igual ni pensar en una sola dirección, sino buscar nuevas actualizaciones. Las pymes han ido cambiando con el paso del tiempo, adaptándose a nuevas maneras de estrategia, además de distintas formas de vender. (Peraza et al, 2020)

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un factor vital para nuestra economía, pues México ha firmado varios acuerdos comerciales en los últimos años y ha incidido en un alto nivel de empleo (Economía, Secretaría de 2014). Se puede

decir que las pequeñas y medianas empresas son un la columna vertebral del desarrollo del país. Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran ventaja a la hora de reducir o incrementar el número de empleados de la empresa. (Peraza et al, 2020)

Dice Peraza et al (2020), que uno de los mayores cambios que están experimentando las Pymes es la aplicación de las tecnologías de la información, porque les permite a las Pymes ahorrar mucho dinero, aumentar su eficiencia y productividad y así alargar su ciclo de vida. A través de ellos, las empresas pueden optimizar sus estructuras logísticas, ya sea gestión de almacenes o rutas de transportación. Entre ellas, las soluciones tecnológicas aportan muchas ventajas a las pymes, pero la parte TIC que implementan las empresas es uno de los principales motivos para el desarrollo de las Pymes. La adopción de tecnología innovadora por parte de las pequeñas y medianas empresas requiere financiación, lo que significa el introducir nuevas tecnologías, las cuales requieren grandes inversiones.

Que una empresa pueda permanecer en el mercado y seguir operando puede depender de varios factores, según los teóricos (Segarra y Callejón, 2002; Lozano, 2006; Vázquez, 2006; López et al. 2007; Tan et al., 2007; Santillán 2010) Citado en Rubalcava Domínguez-Ramírez de León. Existe una gran diversidad en: i) tamaño de las empresas ii) errores en la gestión; iii) ineficiencia v) innovación; vi) Financiamiento vii) Desarrollo tecnológico viii) Conocimiento del ambiente ix) Capacitación para la sucesión. (Rubalcava, V. y Ramírez, J., 2016)

Mendoza (2014) analiza otra variable que considera esencial para el desarrollo y supervivencia de las pequeñas empresas, adicionando dos factores de gran importancia: i) habilidades emprendedoras que deben fomentarse mediante la educación formal, capacitación y estudio de la técnica en gestión ii) Gobierno corporativo efectivo. (Rubalcava, V. y Ramírez, J., 2016)

4. Dirección estratégica en las PYMES

Las pequeñas empresas pueden operar en un mercado único o en un número limitado de mercados y pueden tener una gama limitada de productos o servicios. Por lo tanto, el alcance operativo puede ser una cuestión menos estratégica que en organizaciones más grandes. Es más probable que las pequeñas empresas tengan un servicio central más pequeño para realizar investigaciones y análisis de mercado complejos. Por el contrario, es posible que los propios altos directivos, quizás incluso el fundador de la empresa, tengan contacto directo con el mercado y, por tanto, sus experiencias sean muy influyentes. En las pequeñas empresas, los valores y expectativas de la alta dirección probablemente sean muy importantes y pueden ser los mismos que los de los propietarios; Incluso si la gestión actual no está en manos de los propietarios, es posible que los valores y expectativas de los fundadores. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Johnson, Scholes y Whittington (2006), mencionan que también es probable que las pequeñas empresas no coticen en bolsa. Esto tiene un gran impacto en su capacidad para recaudar capital. Combinado con el legado de la influencia del fundador en la elección de productos y mercados, esto puede significar que las opciones estratégicas sean limitadas. La empresa puede ver su papel en el fortalecimiento de su posición en algunos mercados. Si no lo hace y planea crecer, obtener financiamiento es fundamental, por lo que construir y mantener relaciones con financiadores como los bancos se convierten en cuestiones estratégicas clave.

En otro orden de ideas, Villareal (2012) afirma que las PYMES dependen mayoritariamente de los recursos existentes para formar una ventaja competitiva; tanto interna como externa; muchos de ellos lideraron por su flexibilidad, innovación, innovación y liderazgo estratégico, entre otras cosas. Por el contrario, Noriega et al. (2018); y Romero y Zabala (2018); Las Pymes utilizan un estilo de gestión empírico que asume el concepto de innovación como un cambio en la gestión estratégica; que proporciona una estrategia a los directivos y empleados responsables de su

implementación y ejecución, quienes en sus diversas responsabilidades contribuyen al logro de las metas trazadas. (Romero, et al, 2020).

De igual forma, Urribarri y Romero (2019) sostienen que las medidas de gestión, además de centrarse en la competencia en el mercado, requieren dirigir a los participantes en los procesos de la organización hacia una visión común para lograr de manera decisiva la implementación de la estrategia; pero esto sólo sucede cuando los conceptos de la filosofía de la gestión: visión, misión, valores y objetivos estratégicos se comunican a través de una actividad discursiva consistente. (Romero, et al, 2020).

Romero, et al (2020), expresan en cuanto a la competitividad, Porter (2008) añade que, independientemente de las actividades que realice, si la organización quiere mantener una competitividad suficiente en el largo plazo, tarde o temprano deberá utilizar análisis formales y procedimientos de toma de decisiones que estén enmarcados en el proceso de planificación estratégica.

La tarea de este proceso es sistematizar y coordinar todas las actividades de las unidades que integran la organización para maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor esta eficiencia, hay que considerar el nivel de competitividad tanto interna como externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de una organización para lograr la máxima eficiencia a partir de los recursos existentes como personal, capital, materiales, ideas, etc. a través de procesos de cambio. En este sentido, según Porter (2008), la competitividad externa tiene como objetivo afinar los logros de la organización en el contexto del mercado o sector al que pertenece. Al ser el sistema o modelo de referencia ajeno a la empresa, éste debe considerar variables exógenas como: tasa de innovación, dinámica industrial, estabilidad financiera; evaluar su competitividad a largo plazo. (Romero, et al, 2020).

Romero, et al, (2020), exponen que, en su proceso estratégico, una PyME requiere que los esfuerzos y recursos de la organización sean dirigidos a la elaboración de un plan estratégico, teniendo en cuenta el entorno operativo interno y externo de la

empresa, el cual es necesario para lograr una ventaja competitiva y crear valor para diversos grupos de interés.

En este sentido, el pensamiento estratégico de un emprendedor juega un papel clave a la hora de crear estrategias y reducir la incertidumbre mediante un seguimiento continuo del entorno. Al mismo tiempo, como directivo debe ser capaz de comunicar la estrategia dentro de la empresa de tal forma que ésta la abrace, la interiorice y la dirija a conseguir una ventaja competitiva a través de las ventajas sinérgicas de los grupos de trabajo para lograr su objetivo, propio meta, lo que crea valor para los distintos grupos de interés. (Romero, et al, 2020).

Romero, et al, (2020), expresan que, ante la situación descrita, ante la necesidad de tomar decisiones efectivas y rápidas, el empresario controla más la intuición, en lugar de seguir un proceso estratégico y sistemático que le permita tomar decisiones informadas; muestra la ausencia de elementos de gestión estratégica.

Los investigadores se identifican con los postulados de los factores competitivos teóricos de Porter, porque expresan de manera amplia cada componente que las Pymes deben desarrollar para ser altamente competitivas y sostenibles en el tiempo. También conocido como: Calidad, factores de producción, productividad, innovación, satisfacción del cliente, recursos humanos, eficiencia de recursos, costos, tecnología, política gubernamental, etc. (Romero, et al, 2020).

Conclusiones

El análisis desarrollado a lo largo de este artículo permite confirmar que las pequeñas y medianas empresas constituyen un pilar estructural de la economía mexicana, no solo por su peso cuantitativo, sino por su impacto directo en la generación de empleo, la dinámica productiva y el bienestar social. Las PYMES representan la forma empresarial predominante en el país y, al mismo tiempo, uno de los sectores más vulnerables frente a los cambios económicos, tecnológicos y organizacionales.

La caracterización de las PYMES en México evidencia una alta concentración de microempresas, lo que implica retos particulares en términos de productividad, acceso al financiamiento, formalización y capacidad de crecimiento. La diversidad de criterios utilizados para su clasificación —empleo, ventas, activos y sector— refleja la complejidad del fenómeno y la necesidad de políticas públicas diferenciadas que reconozcan las distintas realidades que coexisten dentro del universo de las MIPYMES.

El estudio del ciclo de vida de las PYMES muestra que uno de los principales desafíos estructurales es su baja tasa de supervivencia, especialmente durante los primeros años de operación. Factores como deficiencias en la gestión, limitaciones financieras, escasa adopción tecnológica, falta de planeación estratégica y problemas en la sucesión generacional inciden de manera directa en su fragilidad organizacional. Esta situación pone de manifiesto que el emprendimiento, por sí solo, no garantiza la permanencia en el mercado sin una gestión adecuada y orientada al largo plazo.

En este contexto, la dirección estratégica emerge como un elemento clave para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las PYMES. El análisis realizado confirma que muchas pequeñas y medianas empresas operan bajo esquemas de gestión empíricos, basados en la intuición del empresario, lo que limita su capacidad para anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y responder de manera sistemática a los cambios del entorno. La ausencia de procesos formales de planeación estratégica reduce significativamente sus posibilidades de consolidación y crecimiento.

Se destaca que la adopción de prácticas de dirección estratégica en las PYMES no debe entenderse como una réplica de los modelos utilizados por las grandes organizaciones, sino como un proceso adaptado a su tamaño, recursos y contexto. Elementos como la claridad en la visión, misión y objetivos, el análisis del entorno interno y externo, la comunicación estratégica y el liderazgo del emprendedor

resultan determinantes para transformar la flexibilidad propia de las PYMES en una verdadera ventaja competitiva.

Este estudio pone de relieve la necesidad de fortalecer la articulación entre capacitación empresarial, innovación, gobierno corporativo y políticas públicas, como vía para ampliar el ciclo de vida de las PYMES y mejorar su desempeño. Comprender la realidad de las pequeñas y medianas empresas desde una perspectiva estratégica permite no solo explicar sus limitaciones, sino también identificar oportunidades reales para su desarrollo sostenible, contribuyendo así al fortalecimiento del tejido económico y social de México.

Referencias

- Anderson, A. R. (1999). Small business and enterprise development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(3), 220–234. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006663>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. CAF.
- Cleri, C. (2007). *Las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo económico*. Granica.
- Cleri, C. (2013). *PYMES: Gestión, innovación y competitividad*. Granica.
- Economía, Secretaría de. (2014). *Programa de desarrollo empresarial para las PYMES*. Gobierno de México.
- El Financiero. (2012). Mortalidad empresarial en México. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx>
- González Herrera, R. (2011). *Las PYMES en México*. Trillas.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Clasificación de empresas en México*. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Censos económicos*. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. INEGI.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education.

Mendoza, J. (2014). Gobierno corporativo y habilidades emprendedoras en las pequeñas empresas. En V. Rubalcava & J. Ramírez (Eds.), *Factores de supervivencia y desarrollo empresarial* (pp. xx–xx). [Editorial].

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Small and medium enterprises and decent work*. OIT. <https://www.ilo.org>

Peraza, L., Ramírez, J., & Soto, M. (2020). Clasificación, ciclo de vida y retos de las PYMES en México. *Revista de Estudios Empresariales*, 12(2), 89–112.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business School Publishing.

Romero, J., Noriega, M., Zabala, H., & Urribarri, A. (2020). Gestión estratégica y competitividad en las PYMES. *Revista de Ciencias Administrativas*, 6(2), 45–68.

Rubalcava, V., & Ramírez, J. (2016). Factores de supervivencia y fracaso en las PYMES. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 55–78.

Singh, R., & Garg, S. (2008). Role of SMEs in economic development. *International Journal of Business and Management*, 3(4), 118–124.

Téllez, J., & Gutiérrez, L. (2023). Evolución conceptual de las PYMES en México. *Revista Mexicana de Estudios Organizacionales*, 15(1), 22–40.

Villareal, L. (2012). Recursos estratégicos y competitividad en las PYMES. *Revista de Ciencias Administrativas*, 4(1), 65–82.