

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

Strategic Management of SMEs: Between Their Socioeconomic Relevance and Structural Weaknesses in Mexico and Nuevo León

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

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupan un lugar decisivo en la economía mexicana por su amplia presencia en el tejido empresarial, su contribución al empleo y su incidencia en el desarrollo regional. No obstante, esa relevancia convive con debilidades estructurales que limitan su crecimiento, sostenibilidad y competitividad. El presente artículo tuvo como objetivo analizar la relevancia socioeconómica de las PYMES y las debilidades estructurales que condicionan su desempeño en México y, de manera particular, en Nuevo León, desde la perspectiva de la gestión estratégica. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo e interpretativo y método documental, a partir de la revisión y análisis temático de fuentes académicas e institucionales. Los hallazgos muestran que las PYMES representan un componente esencial del sistema productivo y del desarrollo regional; sin embargo, enfrentan limitaciones persistentes relacionadas con el acceso al financiamiento, la baja formalización de la planeación estratégica, las brechas tecnológicas, la centralización de decisiones y las limitadas capacidades gerenciales. En el caso de Nuevo León, aunque existen oportunidades derivadas de su dinamismo industrial y de procesos como el nearshoring, también se profundizan las exigencias competitivas y tecnológicas para este tipo de empresas. Se concluye que fortalecer a las PYMES requiere avanzar hacia modelos de gestión estratégica contextualizados, junto con políticas y mecanismos de apoyo que favorezcan su consolidación en escenarios económicos cada vez más complejos.

Palabras clave. PYMES; gestión estratégica; competitividad; debilidades estructurales; desarrollo regional; Nuevo León.

Abstract. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a decisive role in the Mexican economy due to their broad presence within the business structure, their contribution to employment, and their impact on regional development. Yet this relevance coexists with structural weaknesses that limit their growth, sustainability, and competitiveness. This article aimed to analyze the socioeconomic

relevance of SMEs and the structural weaknesses that condition their performance in Mexico and, more specifically, in Nuevo León, from a strategic management perspective. The study was conducted under a qualitative approach, with a non-experimental design, descriptive and interpretive scope, and a documentary method based on the review and thematic analysis of academic and institutional sources. The findings show that SMEs are an essential component of the productive system and regional development; however, they continue to face persistent limitations related to access to financing, low formalization of strategic planning, technological gaps, centralized decision-making, and limited managerial capabilities. In the case of Nuevo León, although opportunities emerge from industrial dynamism and processes such as nearshoring, competitive and technological demands on these firms also become more intense. The article concludes that strengthening SMEs requires more contextualized strategic management models, as well as public policies and support mechanisms that foster their consolidation in increasingly complex economic environments.

Keywords. SMEs; strategic management; competitiveness; structural weaknesses; regional development; Nuevo León.

Introducción

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

Diversos estudios coinciden en señalar que las PYMES representan aproximadamente el 99 % del total de unidades económicas, lo que evidencia su peso estructural dentro de la economía nacional. Asimismo, estas empresas participan de manera relevante en la generación de empleo y en la producción de bienes y servicios, particularmente en sectores como el comercio, los servicios y la manufactura. En este contexto, el desempeño y la capacidad de crecimiento de las

PYMES influyen directamente en la estabilidad económica, en la creación de oportunidades laborales y en el desarrollo empresarial del país.

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

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

Resulta relevante analizar tanto la contribución de las PYMES al desarrollo económico como las condiciones estructurales que influyen en su desempeño empresarial. El presente apartado examina, en primer lugar, el papel de las PYMES en la generación de empleo y en el desarrollo económico de México. Posteriormente, se analiza su importancia dentro del desarrollo regional, con especial atención al caso de Nuevo León. Finalmente, se abordan las características estructurales de estas organizaciones y las principales debilidades que pueden limitar su crecimiento y competitividad.

Este estudio establece una base interpretativa para comprender los factores que condicionan el desempeño de las PYMES y para contextualizar las discusiones posteriores relacionadas con la gestión estratégica, la innovación y el desarrollo organizacional dentro de este tipo de empresas.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupan un lugar central en la economía mexicana por su alta participación en el tejido empresarial, su aporte a la generación de empleo y su incidencia en el desarrollo regional. En estados como Nuevo León, su presencia resulta todavía más significativa por su articulación con cadenas productivas, actividades manufactureras y dinámicas de crecimiento económico. Sin embargo, esta relevancia contrasta con una realidad menos alentadora: muchas PYMES continúan enfrentando debilidades estructurales que frenan su consolidación, entre ellas el acceso limitado al financiamiento, la escasa formalización de la planeación estratégica, las brechas tecnológicas y las limitaciones en capacidades gerenciales. Esa paradoja no es menor. Se trata, en el fondo, de organizaciones indispensables para la economía, pero muchas veces gestionadas en condiciones que comprometen su sostenibilidad y competitividad.

A partir de esta situación, surge la necesidad de examinar de qué manera la gestión estratégica se relaciona con el crecimiento y la competitividad de las PYMES en México y, de manera particular, en Nuevo León.

El problema de investigación puede expresarse en la siguiente pregunta:

¿Cómo influyen las debilidades estructurales y la ausencia de procesos formales de gestión estratégica en el desempeño y crecimiento de las PYMES mexicanas, especialmente en el contexto de Nuevo León?

Objetivo general:

Analizar la relevancia socioeconómica de las PYMES y las debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad en México y Nuevo León, desde la perspectiva de la gestión estratégica.

Objetivos específicos:

- a) Identificar la contribución de las PYMES al desarrollo económico y al empleo en México;
 - b) Examinar su importancia en el desarrollo regional de Nuevo León;
 - c) Describir las principales características estructurales de estas organizaciones;
 - d) Analizar las debilidades que limitan su crecimiento, sostenibilidad y capacidad competitiva.
-

Metodología de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que su interés central no radica en medir estadísticamente un fenómeno específico, sino en comprender, ordenar e interpretar críticamente los principales elementos que explican la relevancia de las PYMES en México y, de manera particular, en Nuevo León, así como las debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad. Este enfoque resultó pertinente porque permitió analizar el problema desde una perspectiva contextual, integrando hallazgos teóricos, evidencia documental y aportes provenientes de estudios previos sobre gestión estratégica, desarrollo regional, financiamiento, innovación y desempeño organizacional en las PYMES (López Salazar, 2005; Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012; Torres Garza et al., 2023).

En cuanto a su tipo de investigación, el estudio fue de carácter documental, puesto que se sustentó en la revisión, selección, organización y análisis de fuentes académicas, institucionales y especializadas relacionadas con la gestión estratégica de las PYMES. Este tipo de investigación permitió construir una base analítica suficientemente amplia para examinar el fenómeno sin recurrir, en esta etapa, a trabajo de campo directo. La investigación documental no se limitó a una simple recopilación de textos; más bien, buscó establecer relaciones entre categorías, identificar coincidencias y divergencias entre autores, y construir una interpretación articulada del problema estudiado, particularmente en lo referente al peso socioeconómico de las PYMES y a las limitaciones estructurales que afectan su desempeño (Abosedo et al., 2016; Reyes-Ávila & Preiss, 2015; Kannan & Gambetta, 2025).

Por su alcance, el estudio se ubica en el nivel descriptivo e interpretativo. Fue descriptivo porque examinó las principales características de las PYMES, su participación en la economía, su papel en el empleo y su incidencia en el desarrollo regional. Al mismo tiempo, asumió un alcance interpretativo porque no bastaba con enumerar rasgos o dificultades: era necesario comprender por qué, pese a su enorme presencia en el sistema productivo, muchas de estas empresas enfrentan obstáculos persistentes para crecer, consolidarse y sostener ventajas competitivas. En ese sentido, la investigación procuró leer el fenómeno más allá de la superficie, casi como quien observa una estructura aparentemente firme y descubre, al acercarse, grietas invisibles que sostienen buena parte del problema (INEGI, 2024; Secretaría de Economía, 2024; Jayasekara et al., 2020).

Respecto al diseño metodológico, se adoptó un diseño no experimental y transeccional. Fue no experimental porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino analizadas tal como aparecen en la literatura y en los documentos consultados. A su vez, fue transeccional porque el análisis se concentró en un conjunto de fuentes revisadas en un periodo determinado, con el propósito de ofrecer una lectura estructurada del estado del problema en torno a la gestión estratégica de las PYMES. Aunque el estudio incorpora trabajos de distintos

años, su intención no fue reconstruir longitudinalmente la evolución histórica del fenómeno, sino examinar de forma integrada los factores que hoy permiten entender sus dilemas centrales, especialmente en el contexto mexicano y nuevoleonés (Rangone, 1999; Gallardo Medina, 2021; Puente Aguilar et al., 2024).

La técnica de investigación utilizada fue la revisión documental y análisis de contenido temático. Para ello, se identificaron y organizaron fuentes pertinentes incluidas en la base documental del estudio, considerando artículos científicos, documentos institucionales y publicaciones especializadas sobre PYMES, competitividad, innovación, financiamiento, planeación estratégica, transformación digital y desarrollo regional. Posteriormente, las fuentes fueron clasificadas en ejes temáticos vinculados con los apartados del artículo: contribución socioeconómica de las PYMES, importancia regional en Nuevo León, características estructurales y debilidades que limitan su crecimiento. Este procedimiento permitió construir una lectura comparativa y relacional del fenómeno, evitando una exposición fragmentada y favoreciendo una comprensión más orgánica del problema (López Mejía et al., 2020; Quiroga Nájera et al., 2024; Ochoa Jiménez et al., 2021).

En relación con los criterios de selección de fuentes, se privilegiaron documentos que cumplieran con al menos una de las siguientes condiciones: a) abordar directamente la realidad de las PYMES en México; b) aportar evidencia empírica o teórica sobre gestión estratégica, competitividad, financiamiento, innovación o desempeño empresarial; c) incluir referencias al contexto regional de Nuevo León; o d) ofrecer fundamentos conceptuales útiles para interpretar las debilidades estructurales de este tipo de organizaciones. Asimismo, se consideraron fuentes institucionales para respaldar los datos sobre estructura empresarial y empleo. Esta selección respondió a un criterio de pertinencia temática y de coherencia analítica, no a una acumulación indiscriminada de textos. En investigación, reunir documentos sin hilo conductor puede parecer abundancia, pero a veces no pasa de ser ruido con apariencia de rigor (OECD, 2007; INEGI, 2024; Secretaría de Economía, 2024).

El procedimiento de análisis se desarrolló en varias etapas. En primer lugar, se realizó la identificación y lectura de las fuentes seleccionadas. En segundo término, se extrajeron los planteamientos centrales de cada documento en función de las categorías de interés del estudio. Después, dichos aportes fueron agrupados en matrices temáticas para reconocer patrones recurrentes, convergencias conceptuales y vacíos interpretativos. Finalmente, se elaboró una síntesis analítica orientada a explicar la paradoja que atraviesa a las PYMES: su enorme relevancia económica y social contrasta con una fragilidad estructural que sigue afectando su sostenibilidad. Este proceso permitió pasar de la dispersión bibliográfica a una construcción argumentativa más consistente, apoyada en relaciones entre evidencia, contexto y categorías de análisis (Escrivão Filho et al., 2017; Lara Félix & Cervantes, 2022; Torres Garza et al., 2023).

Desde el punto de vista del rigor metodológico, se buscó fortalecer la consistencia del estudio mediante la triangulación de autores, enfoques y tipos de fuente. En lugar de depender de una sola perspectiva, se contrastaron documentos teóricos, estudios empíricos y reportes institucionales, con el fin de ofrecer una visión más equilibrada del problema. De igual forma, se cuidó la coherencia entre el problema planteado, las categorías analizadas y el desarrollo argumentativo del texto. Este criterio resulta especialmente necesario en investigaciones documentales, donde el riesgo no siempre es la falta de información, sino la tentación de citar mucho y pensar poco. Aquí se procuró lo contrario: seleccionar, contrastar e interpretar con sentido analítico (Abosedo et al., 2016; Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012; Kannan & Gambetta, 2025).

En cuanto a sus limitaciones, este estudio se circunscribe al análisis documental, por lo que sus hallazgos deben entenderse como una aproximación teórica e interpretativa al problema de la gestión estratégica de las PYMES. No incorpora, en esta fase, evidencia empírica obtenida directamente de empresarios, directivos o unidades económicas específicas. Por ello, sus resultados no pretenden generalizarse en sentido estadístico, sino ofrecer una base conceptual sólida para futuras investigaciones que puedan complementar este trabajo con estudios de

campo, entrevistas, encuestas o análisis de casos regionales. Aun con esa limitación, la revisión realizada ofrece una plataforma útil para comprender el problema y para abrir rutas de análisis más finas sobre la sostenibilidad y competitividad de las PYMES en México y en Nuevo León (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; Puente Aguilar et al., 2024; Quiroga Nájera et al., 2024).

Resultados y Discusión

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

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

Desde una perspectiva estructural, las PYMES conforman la base del sistema productivo mexicano, tanto por su número como por su participación en la generación de empleo. De acuerdo con estadísticas oficiales, estas empresas representan aproximadamente el 99% del total de unidades económicas registradas en el país, lo cual evidencia su papel predominante dentro del aparato productivo nacional (INEGI, 2024). Asimismo, se estima que este conjunto de organizaciones genera una proporción significativa del empleo formal, contribuyendo a la absorción de mano de obra y al fortalecimiento de los mercados laborales regionales (Secretaría de Economía, 2024). Esta elevada participación en el empleo convierte a las PYMES en un componente esencial para la estabilidad económica y social,

especialmente en contextos donde la creación de oportunidades laborales constituye un desafío estructural.

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

No obstante, el papel de las PYMES en la economía mexicana no se limita únicamente a su contribución económica directa, sino que también abarca aspectos sociales y territoriales. En muchas regiones del país, particularmente fuera de los grandes centros industriales, las PYMES constituyen la principal fuente de actividad económica y representan un mecanismo de inclusión productiva para amplios sectores de la población (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). Esta función adquiere especial relevancia en contextos donde las grandes corporaciones tienen una presencia limitada, lo que convierte a las PYMES en un instrumento fundamental para el desarrollo regional y la reducción de desigualdades territoriales.

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

relacionadas con la disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y organizacionales, lo cual plantea importantes desafíos para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

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

Tabla 1. Participación de las PYMES en la estructura empresarial y el empleo en México

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

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

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

Tabla 2. Principales contribuciones socioeconómicas de las PYMES en México

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

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

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

El análisis del papel de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el desarrollo económico regional resulta fundamental para comprender la dinámica productiva de economías altamente industrializadas dentro de México. En este contexto, el estado de Nuevo León destaca como uno de los polos económicos más importantes del país, caracterizado por una fuerte base industrial, una elevada integración a cadenas de suministro internacionales y una significativa concentración de actividad empresarial. Dentro de este entorno económico, las PYMES desempeñan un papel clave al participar activamente en la producción, la provisión de servicios especializados y la articulación de redes productivas que fortalecen el crecimiento regional (Torres Garza et al., 2023).

Diversos estudios han señalado que las PYMES constituyen una parte esencial del ecosistema empresarial en Nuevo León, particularmente en sectores como manufactura, comercio, servicios empresariales y actividades industriales vinculadas a cadenas de suministro globales. Estas empresas no solo contribuyen a la generación de empleo regional, sino que también facilitan la integración productiva entre empresas de distinto tamaño, actuando en muchos casos como proveedores de organizaciones industriales de mayor escala (Basurto Gutiérrez et

al., 2017). De esta manera, las PYMES funcionan como un componente articulador dentro del sistema productivo regional, fortaleciendo la competitividad del estado.

Desde una perspectiva económica, el dinamismo empresarial de Nuevo León ha estado históricamente asociado con su capacidad para atraer inversión, desarrollar infraestructura industrial y consolidar un entorno favorable para la actividad productiva. En este contexto, las PYMES se han beneficiado de la proximidad con mercados internacionales, especialmente con Estados Unidos, lo que ha facilitado su participación en cadenas globales de valor y en procesos de manufactura avanzada. Este fenómeno se ha intensificado en los últimos años con el crecimiento del nearshoring, el cual ha generado nuevas oportunidades de expansión para empresas regionales que forman parte de sectores estratégicos como el automotriz, el electrónico y el de autopartes (Quiroga Nájera et al., 2024).

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

En términos de desarrollo regional, la presencia de PYMES también contribuye a la diversificación económica del estado, favoreciendo la creación de nuevos emprendimientos, el fortalecimiento del mercado interno y la generación de redes empresariales locales. Este proceso resulta particularmente relevante en contextos donde las economías regionales buscan equilibrar la presencia de grandes corporaciones con un tejido empresarial diversificado que promueva la innovación

y el crecimiento económico sostenido. En consecuencia, el papel de las PYMES en Nuevo León trasciende la simple generación de empleo, ya que también contribuye a la construcción de un sistema productivo más resiliente y dinámico (Torres Garza et al., 2023).

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

Tabla 3. Contribución de las PYMES al desarrollo económico regional en Nuevo León

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

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

Tabla 4. Factores que influyen en el crecimiento de las PYMES en Nuevo León

Factor	Características observadas	Efectos en las PYMES
Integración industrial	Alta presencia de sectores manufactureros	Mayor demanda de proveedores locales
Nearshoring	Reubicación de cadenas productivas hacia México	Nuevas oportunidades de crecimiento

Factor	Características observadas	Efectos en las PYMES
Transformación digital	Diferentes niveles de madurez tecnológica	Brechas en competitividad
Ecosistema empresarial	Concentración de empresas y clústeres industriales	Facilita redes de colaboración

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

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

El análisis de las características estructurales de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituye un elemento fundamental para comprender su comportamiento organizacional, su capacidad de crecimiento y los desafíos que enfrentan en entornos competitivos cada vez más complejos. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen operar con estructuras organizativas más simples, recursos limitados y procesos de gestión menos formalizados, lo que influye directamente en su desempeño empresarial y en su capacidad para sostener procesos de expansión a largo plazo (Rangone, 1999; López Salazar, 2005). Estas particularidades estructurales configuran un modelo organizativo caracterizado por altos niveles de flexibilidad, pero también por ciertas limitaciones en la planificación estratégica, la innovación y el acceso a recursos clave.

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

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

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

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

Las características estructurales de las PYMES influyen significativamente en su capacidad para crecer, innovar y competir en mercados cada vez más globalizados. Si bien la flexibilidad organizativa y la cercanía con el mercado representan ventajas importantes, las limitaciones en recursos, formalización administrativa y planificación estratégica pueden constituir obstáculos para su consolidación empresarial. Por ello, comprender estas características resulta esencial para analizar el desempeño de las PYMES y para diseñar estrategias que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 5. Principales características estructurales de las PYMES

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

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

Tabla 6. Relación entre características estructurales y crecimiento empresarial en las PYMES

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

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

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

El análisis de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en distintos contextos económicos ha evidenciado que, a pesar de su relevancia en la generación de empleo y en la dinamización del sistema productivo, estas organizaciones enfrentan diversas debilidades estructurales que condicionan su crecimiento y competitividad. Dichas debilidades suelen estar asociadas con limitaciones en el acceso a recursos financieros, deficiencias en la planificación estratégica, restricciones tecnológicas y dificultades para integrarse plenamente en mercados altamente competitivos. En este sentido, diversos estudios han señalado que las características estructurales propias de las PYMES, si bien les otorgan flexibilidad operativa, también pueden representar obstáculos para su consolidación empresarial (Abosedo et al., 2016; Lara Félix & Cervantes, 2022).

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

Otra debilidad estructural importante se encuentra en la limitada formalización de procesos de gestión estratégica. En muchas PYMES, las decisiones empresariales se toman de manera reactiva o basada en la experiencia del propietario, sin la aplicación sistemática de herramientas de planificación estratégica o análisis del entorno competitivo. Esta situación puede dificultar la identificación de

oportunidades de mercado, la evaluación de riesgos y la formulación de estrategias de crecimiento sostenido (López Salazar, 2005; Gallardo Medina, 2021). La ausencia de procesos formales de planificación también puede afectar la capacidad de estas empresas para adaptarse a cambios económicos o tecnológicos.

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

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

La literatura también ha identificado que la mortalidad empresarial en las PYMES suele estar vinculada a la combinación de múltiples factores estructurales, entre los cuales se encuentran la falta de planificación estratégica, la limitada disponibilidad de recursos y la incapacidad para adaptarse a entornos económicos cambiantes. Estos elementos pueden afectar la estabilidad organizacional y aumentar el riesgo de fracaso empresarial, especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de la empresa (Jayasekara et al., 2020; Escrivão Filho et al., 2017). En consecuencia, el fortalecimiento de las capacidades estratégicas, tecnológicas y financieras de las

PYMES constituye un aspecto fundamental para mejorar su competitividad y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

Tabla 7. Principales debilidades estructurales de las PYMES

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

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

Tabla 8. Factores estructurales asociados al riesgo de fracaso empresarial en las PYMES

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

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

Conclusiones

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

El estudio permitió identificar que la relevancia socioeconómica de las PYMES en México es incuestionable. Su amplia participación en la generación de empleo y su inserción en actividades comerciales, manufactureras y de servicios las convierten en actores centrales del desarrollo económico. Sin embargo, como plantea la literatura examinada, ese protagonismo no ha garantizado por sí mismo condiciones suficientes para su consolidación. Con frecuencia, estas empresas operan en entornos de alta incertidumbre con restricciones financieras, tecnológicas y gerenciales que limitan su capacidad para sostener procesos de crecimiento en el tiempo. Dicho de otro modo, su importancia es inmensa, pero su fortaleza interna no siempre avanza al mismo ritmo; allí aparece uno de los dilemas más serios de la gestión estratégica en este tipo de organizaciones (INEGI, 2024; López Mejía et al., 2020; Lara Félix & Cervantes, 2022).

En el ámbito regional, el caso de Nuevo León confirma que las PYMES no solo participan en la economía local, sino que forman parte activa de redes productivas complejas, especialmente en sectores industriales y manufactureros. Su articulación con cadenas de suministro, su vínculo con dinámicas de nearshoring y

su presencia en ecosistemas empresariales densos refuerzan su papel como agentes del desarrollo regional. Aun así, esa cercanía con entornos altamente competitivos también expone sus debilidades. Tal como sugieren los estudios revisados, la transformación digital desigual, las brechas en madurez tecnológica y las limitaciones de acceso a recursos estratégicos siguen condicionando su desempeño. En otras palabras, Nuevo León ofrece oportunidades, pero también exige capacidades que no todas las PYMES han logrado construir con la misma velocidad (Basurto Gutiérrez et al., 2017; Quiroga Nájera et al., 2024; Puente Aguilar et al., 2024).

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

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

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

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

El trabajo sugiere que fortalecer a las PYMES exige mucho más que reconocer su importancia estadística. Requiere avanzar hacia modelos de gestión estratégica contextualizados, realistas y adecuados a sus condiciones operativas. También demanda políticas públicas, mecanismos de financiamiento, procesos de formación gerencial y estrategias de transformación digital que no partan de la ilusión de que todas las empresas pueden comportarse como grandes corporaciones. Ese ha sido, quizá, uno de los errores más persistentes: pedirles estructura de gigante a organizaciones que aún luchan por ordenar su propio taller. En consecuencia, repensar la gestión estratégica de las PYMES no es solo una tarea académica; es una necesidad económica y regional si se aspira a que estas empresas no solo sobrevivan, sino que logren consolidarse con mayor competitividad y sostenibilidad en escenarios cada vez más complejos (OECD, 2007; Kannan & Gambetta, 2025; Quiroga Nájera et al., 2024).

Referencias

- Abosedo, A. J., Obasan, K. A., & Alese, O. J. (2016). Strategic management and small and medium enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315–323.
- Basurto Gutiérrez, M., Mendoza Cavazos, G., & González Ramírez, R. (2017). Las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo industrial del norte de México. *Revista de Economía Regional y Sectorial*, 9(2), 67–85.
- Castillo-Galván, M., & Méndez Palacios, J. (2022). Innovación y competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales*, 14(2), 63–81.
- Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Escrivão, G. (2017). Strategy and strategic management in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 283–298. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2016-0045>
- Freyre Alcántara, A. (2012). Las pequeñas y medianas empresas y su importancia en el desarrollo económico. *Revista Economía y Administración*, 9(2), 45–58.
- Gallardo Medina, F. (2021). Planeación estratégica y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 17(1), 45–60.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2018). Family firms and the dynamics of governance: Evidence from Latin America. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.001>
- Holátová, D., Březinová, M., & Kantorová, K. (2015). Human resources management in small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 91–97. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00884-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00884-6)
- INEGI. (2024). *Estadísticas a propósito de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jayasekara, R., Kulatunga, U., & Amaratunga, D. (2020). Drivers of innovation and competitiveness in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1647–1666. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Kannan, D., & Gambetta, N. (2025). Technology-driven sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1–26.

Lara Félix, A., & Cervantes, F. (2022). Competitividad y desafíos de las pequeñas y medianas empresas en entornos globalizados. *Revista de Estudios Empresariales*, 16(1), 85–102.

López Mejía, M., Gómez Sánchez, J., & Rodríguez López, A. (2020). Strategic management and competitiveness in SMEs. *Journal of Business and Economics Research*, 18(3), 105–118.

López Salazar, A. (2005). Las pequeñas y medianas empresas y su papel en el desarrollo económico regional. *Revista Problemas del Desarrollo*, 36(143), 127–144.

Ochoa Jiménez, S., Martínez González, L., & Torres Velázquez, R. (2021). Capacidades gerenciales y desempeño empresarial en PYMES. *Revista Mexicana de Administración*, 13(2), 77–95.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2007). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. OECD Publishing.

Puente Aguilar, M., García Hernández, L., & Treviño Rodríguez, D. (2024). Transformación digital y madurez tecnológica en PYMES manufactureras de Nuevo León. *Revista Mexicana de Estudios Empresariales*, 12(1), 45–63.

Quiroga Nájera, M., Torres Garza, E., & Martínez Sánchez, J. (2024). Nearshoring y desarrollo industrial en el norte de México: Implicaciones para las PYMES. *Revista Latinoamericana de Economía Industrial*, 18(1), 95–118.

Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small–medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248. <https://doi.org/10.1023/A:1008017728168>

Reyes-Ávila, J., & Preiss, B. (2015). Entrepreneurship and strategic management in small businesses. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), 112–120.

Secretaría de Economía. (2024). *Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Gobierno de México.

Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses in relation to financial performance of the enterprise. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072859>

Torres Garza, E., Quiroga Nájera, M., & Martínez Sánchez, J. (2023). Desarrollo económico regional y PYMES en el norte de México. *Revista de Economía Regional*, 15(2), 55–73.

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126–156.
