

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

The Lack of Formal Strategies in SMEs: Implications for Competitiveness, Innovation, and Business Sustainability

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

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas representan un componente esencial del desarrollo económico por su aporte al empleo, la producción y la dinamización de los mercados locales. No obstante, muchas PYMES enfrentan limitaciones estructurales derivadas de la ausencia de estrategias formales, lo que afecta su competitividad, innovación, transformación digital, sostenibilidad y capacidad de permanencia. El presente artículo analiza esta problemática desde una perspectiva organizacional, considerando la evolución del concepto de estrategia, su tránsito desde el ámbito militar hacia el empresarial y su relevancia en contextos marcados por incertidumbre, competencia y cambio tecnológico. Se examinan factores como la planeación estratégica, la gestión financiera, la innovación organizacional, la digitalización, la capacitación directiva y la sostenibilidad empresarial. El análisis permite sostener que la formalización estratégica no debe entenderse como una carga administrativa, sino como una condición para fortalecer la toma de decisiones, coordinar recursos, anticipar riesgos y construir ventajas competitivas sostenibles. Se concluye que las PYMES requieren desarrollar capacidades estratégicas adaptadas a su realidad, con apoyo de procesos de profesionalización, vinculación institucional, transformación digital y políticas públicas orientadas al fortalecimiento empresarial.

Palabras clave: PYMES; estrategia formal; competitividad; innovación; transformación digital; sostenibilidad empresarial; planeación estratégica.

Abstract. Small and medium-sized enterprises are an essential component of economic development due to their contribution to employment, production, and the strengthening of local markets. However, many SMEs face structural limitations derived from the absence of formal strategies, which affects their competitiveness, innovation, digital transformation, sustainability, and long-term survival. This article analyzes this issue from an organizational perspective, considering the evolution of the concept of strategy, its transition from the military field to the business sphere, and its relevance in contexts shaped by uncertainty, competition, and technological change. The

study examines factors such as strategic planning, financial management, organizational innovation, digitalization, managerial training, and business sustainability. The analysis suggests that strategic formalization should not be understood as an administrative burden, but rather as a condition for strengthening decision-making, coordinating resources, anticipating risks, and building sustainable competitive advantages. It is concluded that SMEs need to develop strategic capabilities adapted to their own reality, supported by professionalization processes, institutional collaboration, digital transformation, and public policies aimed at business strengthening.

Keywords: SMEs; formal strategy; competitiveness; innovation; digital transformation; business sustainability; strategic planning.

Introducción

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

La ausencia de estrategias formales aparece, en este sentido, como una de las principales debilidades estructurales de las PYMES. No se trata únicamente de carecer de un plan escrito, sino de operar sin una orientación clara que articule misión, visión, objetivos, recursos, capacidades internas y análisis del entorno. Cuando la gestión se sostiene casi exclusivamente en la intuición del propietario o en respuestas inmediatas a los problemas cotidianos, la empresa puede resolver urgencias, pero difícilmente construye futuro. Como plantean Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera (2025), esta carencia limita la adaptación organizacional frente

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

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

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

Desde esta perspectiva, el presente artículo analiza la problemática derivada de la falta de estrategias formales en las PYMES y sus implicaciones sobre la competitividad, la innovación, la transformación digital, el financiamiento y la sostenibilidad empresarial. El propósito central es reflexionar sobre la necesidad de fortalecer la gestión estratégica en estas organizaciones, no como un ejercicio burocrático, sino como una condición para aprender, adaptarse y permanecer en contextos económicos cada vez más exigentes. La paradoja es clara: las PYMES

son esenciales para la economía, pero muchas siguen gestionándose con herramientas insuficientes para sostener su propio peso estratégico.

Relevancia económica de las PYMES y problemática estratégica en entornos competitivos

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen uno de los sectores más relevantes dentro de las economías contemporáneas debido a su contribución al crecimiento económico, la generación de empleo y el fortalecimiento de los mercados locales. A nivel mundial, las Pymes representan aproximadamente el 90% de las organizaciones empresariales y generan más del 50% del empleo global. En América Latina y particularmente en México, estas organizaciones constituyen más del 99% de las unidades económicas, aportando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y aproximadamente el 68% del empleo formal. Sin embargo, pese a su importancia económica y social, gran parte de las Pymes enfrentan problemas estructurales asociados con la ausencia de estrategias formales de gestión, planeación e innovación (Valdez, Ramos, y Borboa, 2023).

La falta de estrategias formales en las Pymes representa una problemática multidimensional que afecta directamente la competitividad, sostenibilidad y permanencia empresarial. En numerosas ocasiones, estas organizaciones operan mediante modelos administrativos informales, sustentados principalmente en la intuición del propietario o en decisiones reactivas de corto plazo, sin procesos estructurados de planeación estratégica, evaluación del entorno o desarrollo de capacidades organizacionales. Esta situación limita considerablemente la capacidad empresarial para adaptarse a entornos dinámicos caracterizados por innovación tecnológica, globalización, digitalización y elevada competencia (Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera, 2025).

De acuerdo con Ramírez, Huerta, Villanueva y Clemente (2026) mencionan que diversas investigaciones recientes demuestran que las empresas que implementan estrategias formales presentan mejores indicadores de productividad, competitividad, innovación y desempeño financiero en comparación con aquellas

que operan sin dirección estratégica definida. Además, los estudios contemporáneos evidencian que la transformación digital, la innovación sostenible y el desarrollo de capacidades organizacionales constituyen factores esenciales para la supervivencia de las Pymes en economías emergentes.

La ausencia de estrategias formales se convierte en un obstáculo crítico para el crecimiento empresarial, especialmente en países latinoamericanos donde persisten limitaciones relacionadas con financiamiento, capacitación directiva, infraestructura tecnológica y profesionalización administrativa. La problemática se intensificó después de la pandemia por COVID-19, ya que numerosas Pymes no contaban con planes estratégicos, capacidades digitales ni mecanismos organizacionales para responder eficazmente a las transformaciones del entorno económico (Tortorella, Cawley, Garza, y Sawhney (2022).

Implicación del término Estrategia y el crecimiento de las PYMES

Antecedentes históricos del concepto Estrategia

La principal dificultad en este trabajo es la multiplicidad de acepciones del concepto de estrategia a lo largo de su historia. De acuerdo con el origen epistemológico el termino estrategia proviene del vocablo griego “strategos” que se refiere al arte del general en la guerra, proviene de las palabras, “stratos” que significa ejército y “agein”, conducir o guiar. Evered, (1983).

Según Pérez (2014), para comprender la evolución histórica de la estrategia, es fundamental reconocer que su desarrollo se ha cimentado en tres paradigmas principales: el militar, el matemático-científico y el económico-gerencial. Esta perspectiva contrasta con la visión de hace apenas un siglo, cuando la estrategia era un tema de estudio exclusivo de las escuelas militares, a diferencia de hoy, donde los futuros directivos la abordan en escuelas de negocios. No obstante, López (2013); postula la emergencia de un nuevo paradigma, argumentando que las organizaciones requieren una lógica de pensamiento renovada para afrontar la complejidad del contexto actual. En línea con esta idea, a continuación, se

examinará la evolución del concepto de estrategia desde sus orígenes hasta nuestros días.

El concepto de estrategia tiene sus raíces en el período comprendido entre el 400 y el 340 a.C., cuando el estratega militar chino Sun Tzu introdujo el término, vinculándolo a la planificación para la victoria en la guerra. Galvany, (2012). Durante la Antigüedad, las transformaciones sociales de la época impulsaron una evolución del concepto, añadiendo dimensiones políticas y administrativas, aunque aún circunscritas al ámbito militar. Posteriormente, en la Roma clásica, el concepto se desarrolló dentro de las magistraturas, en un contexto de constantes confrontaciones. La estrategia romana innovó al incorporar elementos geográficos y topográficos, identificando "puntos estratégicos" como determinantes para el éxito en la batalla. Según el autor Muñoz Sánchez, (2013,). Avanzando a la Edad Media, se observó un creciente interés por factores como la compensación salarial y el reconocimiento de las relaciones humanas como motores de la productividad. Este cambio marcó una transición de la estrategia hacia el ámbito productivo, reconociendo la importancia del factor humano en su concepción, Según Martínez & Briceño, (2013).

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

Estas ideas, originadas en el contexto militar, fueron adoptadas por el mundo de los negocios, dando lugar al paradigma militar que definió la estrategia organizacional. Bajo este enfoque, la estrategia se concibe como el diseño de una trayectoria para alcanzar un objetivo de forma exitosa, especialmente cuando este es incontrolable

e impredecible para el adversario. Asimismo, se considera fundamental la interacción entre todos los actores involucrados, reconociendo el rol del "otro" como un elemento crucial en la formulación estratégica.

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

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

En la tabla 1, las definiciones se agruparon en función de siete dimensiones, seis referidas a los autores y una que constituye un primer aporte como resultado del análisis realizado. A continuación, en la Tabla 1 se presentan las dimensiones y el significado de estrategia que se desprende de cada una de estas en cualquier situación conflictiva, incluso sin recurrir a la violencia, y extendiendo su aplicabilidad a otras áreas del conocimiento y la actividad humana.

Análisis del entorno y diagnostico para la Planeación Estratégica en las Grandes Empresas

La Estrategia de la organización se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. Según Chiavenato (2009). La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de

comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera.

Tabla No. 1. Dimensiones de la definición de estrategia

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

Fuente: Adaptado de Revista Ciencia Linem (2016).

Los problemas globales requieren respuestas igualmente integrales, capaces de mirar la organización como un sistema abierto y en permanente interacción con su entorno. En ese sentido, la estrategia se convierte en una vía fundamental para orientar la acción empresarial, no como una receta rígida, sino como una forma razonada de articular decisiones, recursos y capacidades frente a escenarios cambiantes. La estrategia parte de los objetivos estratégicos derivados de la misión y de la visión que la organización aspira concretar, y se apoya principalmente en dos tipos de análisis: por un lado, el análisis del entorno, que permite identificar oportunidades, amenazas y tendencias externas; y, por otro, el análisis interno, orientado a reconocer fortalezas, debilidades y recursos disponibles. A partir de esta lectura conjunta, la empresa puede definir cursos de acción más coherentes, sostenibles y ajustados a su realidad competitiva.

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

Tabla No. 2. Implicaciones de una estrategia organizacional

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

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2009).

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

La planeación Financiera en las PYMES

Para Madrigal, Madrigal y Moreno (2015), la planeación estratégica es fundamental para la administración de las PYMES, ya que facilita una visión integral del entorno. Esto permite adaptar continuamente la misión, visión y objetivos, asegurando que la empresa responda eficazmente a los cambios del mercado y garantizando su sostenibilidad. En concordancia con esto, Kraus, Harms y Schwarz (2006) destacan que la aplicación de esta herramienta influye notablemente de manera positiva en el crecimiento empresarial.

La planeación financiera, en especial en mercados emergentes, es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones financieras, puesto que tanto la planeación formal como la financiera cumplen un rol fundamental en el

proceso de toma de decisiones administrativas. Según los autores, Esteban y Gómez (2016).

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

Por su parte, Kraus, Reiche y Hennings (2007) sostienen que la planeación estratégica es valiosa para estas organizaciones, siempre y cuando las herramientas utilizadas se adapten a su cultura, estructura y capacidad financiera. Dado que las PYMES, especialmente las nuevas, suelen tener una posición menos consolidada y estrategias aún en desarrollo, los instrumentos de gestión deben ayudarles a analizar tanto sus capacidades internas como la complejidad e incertidumbre del entorno, permitiéndoles proyectar su propio futuro.

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

Conceptualización de las estrategias formales

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

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

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

Muchas Pymes continúan operando bajo esquemas empíricos donde las decisiones empresariales se toman sin procesos analíticos ni planeación estructurada (Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera, 2025).

Esta situación provoca que las organizaciones presenten:

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

Problemáticas derivadas de la falta de estrategias formales

Pérdida de competitividad empresarial

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

Un estudio desarrollado con 1,044 Pymes identificó que la digitalización, la innovación y las políticas ambientales influyen significativamente en la competitividad organizacional. Los resultados demostraron que las empresas con mayores niveles de transformación digital y orientación estratégica presentan mejor desempeño competitivo (Ramírez, Huerta, Villanueva y Clemente 2026).

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

Tabla No. 3. Factores que afectan la competitividad en las PYMES

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

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, Huerta, Villanueva y Clemente (2026).

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

Baja capacidad de innovación

La innovación representa un elemento esencial para la supervivencia empresarial en entornos dinámicos y globalizados. Sin embargo, las Pymes sin estrategias formales presentan bajos niveles de innovación debido a limitaciones organizacionales, financieras y tecnológicas.

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

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

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

Tabla No. 4. Principales barreras para la innovación en PYMES

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

Fuente: Elaboración propia con base en Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera (2025).

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

Debilidad en la transformación digital

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

Un estudio aplicado en Pymes manufactureras de Nuevo León identificó que muchas empresas conocen herramientas digitales como inteligencia artificial, computación en la nube y analítica de datos, pero su implementación sigue siendo limitada debido a barreras culturales y organizacionales (Puente, Martínez, y Hernández, 2025).

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

- Escasa alineación entre estrategia y digitalización.
- Débil liderazgo tecnológico.
- Falta de competencias digitales.

- Resistencia cultural al cambio. (Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera, 2025)

Tabla No. 5. Obstáculos de transformación digital en las PYMES

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

Fuente: Elaboración propia con base en estudios recientes sobre digitalización empresarial, a partir de Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera (2025).

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

Problemas financieros y acceso limitado al financiamiento

La ausencia de estrategias formales también repercute significativamente sobre la gestión financiera de las Pymes. Las instituciones bancarias suelen evaluar aspectos relacionados con planeación empresarial, viabilidad organizacional y capacidad administrativa antes de otorgar financiamiento.

Sin embargo, muchas Pymes presentan:

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

Estas limitaciones reducen considerablemente las posibilidades de acceder a créditos e inversiones externas (Valdez, Ramos, y Borboa, 2023).

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

Vulnerabilidad frente a entornos cambiantes

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

La pandemia por COVID-19 evidenció que muchas Pymes carecían de estrategias organizacionales y capacidades digitales suficientes para responder a crisis inesperadas. Estudios recientes demostraron que las empresas con mejores capacidades estratégicas y digitales lograron mantener un mejor desempeño organizacional durante escenarios críticos (Wensong Bai, Sylvie Chetty, Lianxi Zhou, 2026).

Tabla No. 6. Consecuencias organizacionales de la falta de estrategias formales

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

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, Huerta, Villanueva y Clemente (2026).

La Tabla No. 6 permite observar que la falta de estrategias formales no produce efectos aislados, sino una cadena de consecuencias que debilita progresivamente la estructura competitiva de las PYMES. La baja competitividad, la escasa

innovación y la vulnerabilidad financiera revelan que la ausencia de planeación estratégica limita la capacidad de respuesta ante mercados cambiantes. Sin embargo, los impactos más críticos se ubican en la débil digitalización y la alta mortalidad empresarial, ambas clasificadas con afectación muy alta. Esto sugiere que una PYME sin dirección estratégica no solo pierde eficiencia, sino también capacidad de permanencia, como si intentara competir en una carrera compleja sin mapa, sin medición y sin una ruta clara de adaptación.

Impacto sobre la sostenibilidad empresarial

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

Un estudio realizado en Pymes mexicanas demostró que la innovación orientada a la sostenibilidad influye positivamente sobre el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones. Además, se identificó que el apoyo gubernamental y la implementación tecnológica favorecen significativamente la sostenibilidad empresarial (Rodríguez, Cuevas, Chowdhury, Díaz, Albores, Despoudi, Malesios y Dey 2022).

No obstante, las empresas sin estrategias sostenibles presentan:

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

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

Factores que explican la ausencia de estrategias formales

Limitaciones financieras

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

Gestión empírica

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

Deficiente capacitación gerencial

Los directivos frecuentemente presentan limitaciones en conocimientos relacionados con planeación estratégica, innovación y transformación digital (Fienco, Jiménez, Bohórquez y Herrera, 2025).

Resistencia al cambio

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

Estrategias para fortalecer la formalización estratégica en las Pymes

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

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

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

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

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

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

Resulta indispensable promover políticas públicas, programas de formación gerencial y estrategias de transformación digital que permitan fortalecer las capacidades organizacionales de las Pymes. La formalización estratégica debe entenderse como un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad empresarial en el contexto económico contemporáneo.

Conclusiones

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

El recorrido histórico del concepto de estrategia permite comprender que esta no debe reducirse a un simple plan operativo. Desde sus raíces militares hasta su incorporación en el pensamiento organizacional, la estrategia ha evolucionado como una forma de orientar decisiones en escenarios de conflicto, incertidumbre y cambio. La teoría de juegos amplió esta comprensión al introducir la importancia de anticipar la conducta de otros actores, negociar intereses y decidir con base en escenarios posibles. En el contexto empresarial, esta mirada resulta especialmente valiosa para las PYMES, donde cada decisión puede funcionar como brújula o como piedra en el camino (Pérez, 2001; Pérez, 2014).

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

Los hallazgos revisados permiten sostener que la transformación digital, la innovación organizacional, la gestión de calidad y la capacitación directiva son factores centrales para fortalecer la competitividad de las PYMES. Sin embargo, estos elementos pierden fuerza cuando no forman parte de una estrategia articulada. La digitalización, por ejemplo, no se resuelve únicamente con adquirir tecnología; requiere liderazgo, cultura de cambio, capacidades digitales y claridad sobre el valor que se desea generar. De lo contrario, la empresa puede tener herramientas modernas y seguir funcionando con una mentalidad rezagada, como quien compra un mapa pero se niega a mirar el camino (Fienko et al., 2025; Ramírez et al., 2026).

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

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

El fortalecimiento de las PYMES exige una visión compartida entre empresarios, universidades, gobierno y organismos de apoyo. La capacitación gerencial, la transformación digital, la vinculación universidad-empresa, el uso de indicadores estratégicos y las políticas públicas orientadas al desarrollo de capacidades pueden contribuir a reducir la brecha entre emprendimiento y gestión profesional. La estrategia formal, en este sentido, no debe entenderse como una carga burocrática, sino como una herramienta de aprendizaje, adaptación y crecimiento. Una PYME sin estrategia puede sobrevivir por intuición; una PYME con estrategia tiene mayores posibilidades de permanecer, competir y construir futuro.

Referencias

Arellano, G. D. (2013). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/document/356968047/05-Gestion-Estrategica-para-el-Sector-Publico-pdf>.

Arteaga, A. y Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. Revista UNIMAR, 32(1)153-165. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/582>

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

Castaño. A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. Contaduría y Administración, 235(septiembre-diciembre), 147-173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5327696>

Chiavenato Idalberto, (2009) Gestión del Talento Humano, editorial McGraw Hill, tercera edición. ISBN 978-970-10-7340-

David, M. (2010). The Genius is inside. A high-performance step-by-step strategy guide for small. New York: universe.com.

Díaz Mejía, M. A., Hinojosa Calderón, J. I., Moreno Bonillalo, H., & Rueda Carreño, O. (2026). Gestión de la innovación, madurez de procesos y competitividad en pymes: un enfoque PLS-SEM en economías emergentes. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2967>

Esteban, A. y Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. Revista CIMEXUS, XI (2) 73-106. <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/230>

Evered, R. (1983). So, what is Strategy? Long Range Planning,

Fienco-Valencia, G. V., Jiménez-Romero, S. I., Bohórquez-Suárez, F. M., & Herrera-Rivas, L. M. (2025). *Transformación digital en la orientación estratégica de las pymes: Una revisión sistemática Prisma (2021-2025)*.

Galvany, A. (2012). Sunzi. Sun Tzu. El arte de la guerra. (Traducción directa del chino antiguo (8ª edición) ed.). Madrid, España: Trotta.

Karel, S.; Adam, P. and Radomír, P. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. Journal of Competitiveness, 5(4), 57-72. DOI: 10.7441/joc.2013.04.04

López López, P. A. (2013). Una Aproximación al campo del estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. rev.fac.cienc.econ, XXI.

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

Martínez, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. Signos,

Muñoz Sánchez, O. (2013). El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. Tesis Doctoral. Barcelona, España: Universidad Ramon Llull.

Oscar Rodríguez-Espíndola, Ana Cuevas-Romo, Soumyadeb Chowdhury, Natalie Díaz-Acevedo, Pavel Albores, Stella Despoudi, Chrisovalantis Malesios, Prasanta

Dey. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs, *International Journal of Production Economics*, Volume 248, 2022, 108495, ISSN 0925-5273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>.

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación

Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*,

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Puente Aguilar, E. P., Martínez Mercado, M. A., & Hernández Landa, L. G. (2025). *Uso de Tecnologías y Estrategias de Transformación Digital en las Pymes manufactureras de Nuevo León*.

Ramírez, E. H., Huerta-Soto, M., Villanueva-Calderón, J., El Zein, S. A., & Clemente-Almendros, J. A. (2026). *Understanding the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises: The Positive Nonlinear Influence of Digitalization, Environmental Policies, and Innovation*.

Revista Ciencia Linem, (2016) vol. 10 num. 25 Dimensión de Análisis de conceptos de Estrategia, Escuela de laa Fuerzas Armadas de Ecuador.

Tortorella, G., Cawley Vergara, A., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2022). *The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs*.

Valdez-Juárez, L. E., Ramos-Escobar, E. A., & Borboa-Álvarez, E. P. (2023). Reconfiguration of Technological and Innovation Capabilities in Mexican SMEs: Effective Strategies for Corporate Performance in Emerging Economies. *Administrative Sciences*, 13(1), 15. <https://doi.org/10.3390/admsci13010015>

Wensong Bai, Sylvie Chetty, Lianxi Zhou, (2026). Improvising digital transformation under exogenous shock: Implications for SME international performance, Journal of World Business, Volume 61, Issue 4, 2026, 101741, ISSN 1090-9516, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2026.101741>.