

Las Tensiones y Dilemas Estratégicos que Enfrentan las Pymes en la Toma de Decisiones.

Strategic Tensions and Dilemmas Faced by SMEs in Decision-Making

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

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas enfrentan un entorno empresarial cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, en el cual la toma de decisiones se convierte en un factor determinante para su competitividad, adaptación y permanencia. El presente artículo analiza las principales tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las Pymes en sus procesos decisionales, considerando aspectos como la racionalidad limitada, la percepción del riesgo, la centralización de decisiones, las tendencias del mercado, las necesidades del cliente, la transformación digital, las restricciones financieras, la toma de decisiones basada en datos, la sostenibilidad, la responsabilidad social, la adaptabilidad y la agilidad organizacional. A partir de una revisión documental, se examina cómo las limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y humanos condicionan la capacidad de las Pymes para profesionalizar su gestión e incorporar herramientas digitales e inteligencia artificial. Los resultados del análisis muestran que, aunque estas organizaciones enfrentan obstáculos estructurales relevantes, también poseen ventajas asociadas con su flexibilidad, cercanía con el cliente y capacidad de respuesta. Se concluye que la toma de decisiones en las Pymes debe evolucionar hacia un modelo más estratégico, donde la intuición directiva se complementa con información confiable, análisis de datos, innovación organizacional y visión de largo plazo.

Palabras clave. Pymes, toma de decisiones, racionalidad limitada, transformación digital, inteligencia artificial, sostenibilidad, agilidad organizacional.

Abstract. Small and medium-sized enterprises operate in an increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment, where decision-making becomes a decisive factor for competitiveness, adaptation, and long-term survival. This article analyzes the main strategic tensions and dilemmas faced by SMEs in their decision-making processes, considering issues such as bounded rationality, risk perception, decision centralization, market trends, customer needs, digital transformation, financial constraints, data-driven decision-making, sustainability, social responsibility, adaptability, and organizational agility. Based on a documentary review, the article examines how financial, technological, and human resource limitations shape SMEs' capacity to professionalize

management and incorporate digital tools and artificial intelligence. The analysis shows that, although these organizations face relevant structural obstacles, they also hold important advantages related to flexibility, customer proximity, and responsiveness. The article concludes that decision-making in SMEs should evolve toward a more strategic model in which managerial intuition is complemented by reliable information, data analysis, organizational innovation, and a long-term perspective.

Keywords. SMEs, decision-making, bounded rationality, digital transformation, artificial intelligence, sustainability, organizational agility.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas ocupan una posición fundamental en la economía contemporánea, especialmente por su capacidad para generar empleo, dinamizar los mercados locales, responder con flexibilidad a las necesidades de los clientes y sostener buena parte de la actividad productiva en países como México. Sin embargo, su importancia económica contrasta con las condiciones de incertidumbre, presión competitiva y limitación de recursos bajo las cuales deben operar. En este escenario, la toma de decisiones se convierte en un proceso crítico, ya que cada elección relacionada con inversión, tecnología, clientes, innovación, sostenibilidad o financiamiento puede incidir directamente en su permanencia y competitividad.

El entorno actual de las Pymes se caracteriza por cambios acelerados, mercados más exigentes, digitalización creciente, transformación de los hábitos de consumo, presión por innovar y necesidad de responder a criterios sociales y ambientales. Estas condiciones configuran un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde las decisiones empresariales ya no pueden sostenerse únicamente en la experiencia acumulada o en la intuición del propietario. Aunque estos elementos siguen siendo valiosos, requieren complementarse con información confiable, análisis estratégico, capacidades digitales y una visión organizacional orientada al largo plazo.

Uno de los principales dilemas que enfrentan las Pymes consiste en equilibrar la rapidez de respuesta con la profesionalización de la gestión. En muchas de estas organizaciones, las decisiones se concentran en el dueño o director, lo cual puede facilitar acciones inmediatas ante cambios del mercado, pero también puede limitar la diversidad de criterios, la evaluación objetiva de riesgos y la calidad del análisis estratégico. Esta tensión resulta especialmente relevante cuando las empresas deben decidir entre mantener modelos tradicionales o invertir en innovación, transformación digital, inteligencia artificial, sostenibilidad y nuevas formas de relación con el cliente.

Las Pymes enfrentan dilemas asociados con las restricciones financieras. La necesidad de conservar liquidez, atender pedidos, cubrir costos operativos y sostener la rentabilidad de corto plazo suele entrar en conflicto con la urgencia de invertir en tecnología, capacitación, marketing, análisis de datos y mejora organizacional. En este sentido, la toma de decisiones exige valorar no solo el beneficio inmediato, sino también la viabilidad futura de la empresa. Una decisión aparentemente prudente en el corto plazo puede convertirse en una limitación estratégica si impide adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La transformación digital representa otro eje central del análisis. El uso de equipo de cómputo, internet, inteligencia artificial y herramientas de análisis de datos ha comenzado a modificar la manera en que las Pymes gestionan sus operaciones y toman decisiones. No obstante, la adopción tecnológica no depende únicamente del acceso a herramientas digitales, sino también de la capacidad para integrarlas en procesos reales de gestión. Digitalizarse no significa solo usar tecnología, sino aprender a decidir mejor, responder con mayor oportunidad y construir ventajas competitivas a partir de la información disponible.

En este marco, el presente artículo tiene como propósito analizar las principales tensiones y dilemas estratégicos que enfrentan las Pymes en la toma de decisiones. Para ello, se abordan dimensiones relacionadas con la racionalidad limitada, la percepción del riesgo, las tendencias del mercado, las necesidades del cliente, la

transformación digital, las restricciones financieras, la toma de decisiones basada en datos, la sostenibilidad, la responsabilidad social, la adaptabilidad y la agilidad organizacional. El análisis permite comprender que las Pymes no solo enfrentan obstáculos estructurales, sino también oportunidades para fortalecer su gestión mediante decisiones más informadas, estratégicas y coherentes con las exigencias del entorno actual.

Dilemas estratégicos y racionalidad limitada en la toma de decisiones de las Pymes

En el ambiente global en el que se encuentran las Pymes, se caracteriza por entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), con este panorama las decisiones que deban tomar, tendrán un factor determinante para su competitividad y supervivencia de estas. Que, en este caso, las Pymes enfrenta estos dilemas, debido a la limitación de recursos financieros, tecnológicos y humanos (Brinckmann, Grichnik & Kapsa, 2010).

En comparación con las grandes empresas, las Pymes en muchas ocasiones, para no decir en todas, dependen de la experiencia e intuición del dueño para tomar decisiones fundamentales y de esta manera está condicionada a la calidad y racionalidad de estas, generando diversas tensiones, que debieran ser gestionadas de manera simultánea (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Esto es otro punto clave en los dilemas que enfrentan las Pymes, la concentración de decisiones en el dueño o directivo frente a la necesidad de profesionalizar la gestión. Eso sí, la centralización permite una rapidez en la toma de decisiones, lo que provoca también la diversidad de perspectiva y la calidad del análisis estratégico.

En un análisis estratégico, un elemento determinante en la toma de decisiones de las pymes, dentro de estos entornos altamente dinámicos. Consiste en evaluar las fortalezas, debilidades y estrategias de los competidores con el fin de sustentar decisiones estratégicas. Al entender el contexto competitivo, las pymes pueden detectar oportunidades y riesgos, así como diseñar acciones eficaces que les permitan conservar y fortalecer su posición en el mercado.

La toma de decisión en condiciones de incertidumbre está relacionada directamente con la percepción del riesgo. Desde la teoría prospectiva de acuerdo Kahneman y Tversky (1979), los individuos tienden a evaluar las decisiones en función de pérdidas y ganancias relativas a un punto de referencia.

Para eso podemos mencionar la teoría de la racionalidad limitada, expuesta por Simon (1979), en donde sostiene que los tomadores de decisiones no cuentan con la información completa y también con capacidades limitadas. De igual manera, las Pymes, están limitadas debido a la falta de sistemas de información formales y de análisis estratégico. Para Eisenhardt y Zbaracki (1992) quienes sostienen que la toma de decisión estratégica en la realidad no es totalmente racional, sino un proceso que está influenciado por elementos políticos, cognitivos y emocionales. Lo que resulta en especial muy evidente en las Pymes, porque centralizan el poder y eso incrementa la subjetividad en sus decisiones.

Tendencias del mercado

Las tendencias del mercado juegan un rol clave en la toma de decisiones de las pymes dentro de contextos competitivos. Estar al tanto de su evolución y proyecciones permite anticipar cambios en la demanda, adaptar estrategias y capitalizar nuevas oportunidades. Al dar seguimiento constante a estas tendencias, las pymes pueden sustentar decisiones relacionadas con el desarrollo de productos, las acciones de marketing y la asignación eficiente de recursos.

Un dilema muy relevante es la tensión entre la orientación al mercado y la orientación a las ventas. Según Didonet, Fearne y Simmons (2020) menciona que las Pymes enfrentan un conflicto al equilibrar la generación de ingresos inmediatos con la construcción de relaciones sostenibles con el mercado. La orientación a las ventas prioriza resultados a corto plazo y la orientación al mercado implica invertir en conocimiento del cliente, la innovación y el posicionamiento estratégico, y esto genera presión sobre los recursos limitados.

Necesidades del cliente

Entender las necesidades del cliente es un aspecto esencial en la toma de decisiones de las pymes dentro de un entorno competitivo. A través de la recopilación de opiniones y el análisis del comportamiento del consumidor, es posible detectar oportunidades de mejora, diseñar estrategias de marketing más focalizadas y desarrollar productos o servicios alineados con sus expectativas. Una gestión orientada al cliente permite a las pymes fortalecer sus relaciones y mantener su competitividad en el mercado.

Las Pymes tienen una ventaja en comparación de las grandes empresas, que es, su cercanía con sus clientes, ya que tiene la oportunidad de conocer de forma directa al cliente, y esto le lleva a sus necesidades muy específicas y poder ofrecer un servicio muy personalizado. Lo cual se traduce a sensación de mayor valor e importancia para el cliente y en consecuencia a su fidelización (Lizarazo, 2022).

Transformación digital

En México, según los datos preliminares de los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) por parte de las Pymes, registro una tendencia de crecimiento en el 2023. En las medianas empresas con un 92.8% para el uso de computadoras y 90.9 para internet, mientras que las pequeñas contaron con 86.2% en el uso de computadoras y a internet con un 82.1% en su acceso (INEGI, Comunicado de prensa 71/25). Sin embargo el INEGI el 5.5% de las empresas mexicanas venden por internet y que sólo el 6.5% compran digitalmente, lo que refleja baja integración de canales digitales en sus operaciones digitales (Tabla 1).

En el caso de la innovación, esto es un factor clave hacia la competitividad, que implica riesgos muy significativos. Una gran mayoría de las Pymes adoptan posturas conservadoras debido a su limitada capacidad de absorción de pérdidas, lo que le genera un dilema entre innovar o mantener modelos tradicionales. (O'Really y

Tushman, 2013). Y uno de aspectos de estas innovaciones es la transformación digital.

Tabla 1. Uso de equipo de computo e internet en las unidades económicas por tamaño.

Tamaño de la unidad económica	Equipo de cómputo (%)	Internet (%)
Total	25.3	26.2
Microempresas (0 a 10 personas)	22.3	23.5
Pequeñas empresas (11 a 50 personas)	86.2	82.1
Medianas empresas (51 a 250 personas)	92.8	90.9
Grandes empresas (más de 250 personas)	94.5	93.1

Nota. Elaboración propia con base en INEGI, *Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2025*. Datos correspondientes a 2023.

La transformación digital constituye un elemento determinante en la toma de decisiones de las pymes dentro de entornos competitivos. El uso estratégico de tecnologías digitales, como la computación en la nube, la inteligencia artificial y el análisis de datos, les permite incrementar su eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y potenciar su crecimiento. Al incorporar estos procesos de digitalización, las pymes pueden fortalecer su competitividad y acceder a nuevas oportunidades de desarrollo.

En un estudio que realiza Microsoft en el continente americano nos presenta en la tabla 2 la importancia que ha tomado la transformación digital en las Pymes.

Con esta información denota la importancia de la transformación digital en las Pymes, que, aunque no es con la velocidad que se esperaría, pero hay esfuerzos y una clara decisión de seguir adaptándose y actualizando para aprovechar más sus ventajas hacia la supervivencia y competitividad.

Tabla 2. Uso de inteligencia artificial en las Pymes de América

Indicador	Porcentaje reportado	Interpretación
Pymes en las Américas que utilizan inteligencia artificial	54%	Más de la mitad de las Pymes encuestadas ya incorporan herramientas de IA en sus operaciones.
Pymes que aplican inteligencia artificial generativa	49%	Casi la mitad de las empresas utiliza IA generativa para apoyar procesos, tareas o decisiones empresariales.
Pymes de Canadá que aplican inteligencia artificial generativa	71%	Canadá presenta el mayor nivel de adopción de IA generativa entre los países reportados.
Pymes de Colombia que aplican inteligencia artificial generativa	66%	Colombia muestra una adopción elevada de IA generativa dentro del contexto latinoamericano.
Pymes de México que aplican inteligencia artificial generativa	64%	México refleja un avance significativo en el uso de IA generativa por parte de las Pymes.

Nota. Elaboración propia con base en Rodríguez (2025), *Encuesta Pymes 2025: 54% de las Pymes en las Américas usa IA*, publicado por Microsoft Source LATAM.

Restricciones financieras

Las restricciones financieras representan un factor clave que condiciona la toma de decisiones de las pymes en entornos competitivos. La disponibilidad limitada de recursos y las presiones presupuestarias las obligan a jerarquizar inversiones, administrar cuidadosamente el flujo de efectivo y asignar los recursos de manera eficiente. Una gestión adecuada de estas limitaciones permite a las pymes reducir riesgos y optimizar la rentabilidad de sus decisiones de inversión.

En las Pymes, en cuanto a la inversión tiene una estrecha relación con la dinámica de pedidos, y esto demuestra el hecho de asumir el crecimiento de ventas como un indicador de progreso y autosostenibilidad. Esto lo había manifestado Zapata Guerrero (2004) en su estudio: “Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos”, en donde menciona que las Pymes perciben este crecimiento, a costa de la rentabilidad en el corto plazo y de la viabilidad de esta a largo plazo.

Toma de decisiones basada en datos

La toma de decisiones sustentada en datos constituye un elemento clave para las pymes en contextos competitivos. El uso del análisis de información les permite fundamentar sus decisiones, optimizar sus procesos operativos y favorecer el crecimiento organizacional. Al adoptar este enfoque, las pymes pueden disminuir la incertidumbre, incrementar la eficiencia y fortalecer su competitividad en el mercado.

De acuerdo con Delgado, Alejo y López (2025) De acuerdo con ellos las Pymes buscan competir en el mercado global que es altamente competitivo, eso dado su gran capacidad de procesar altos volúmenes de datos, con lo que se puede obtener análisis detallado en tiempo real. Esta tecnología es vista como una solución que permite a las organizaciones optimizar su proceso de toma de decisión, mejorar su eficiencia y mayor adaptación a la dinámica de los mercados.

De acuerdo con un estudio realizado por Microsoft, 7 de cada 10 pymes encuestadas invertirá en tecnología de inteligencia artificial durante 2024.

Para fundamentar la importancia del uso de la IA en las Pymes en México y mejorar su toma decisión Microsoft nos presenta los siguientes hallazgos de la IA en México en la tabla 3.

Podemos observar la importancia de la digitalización para optimizar tareas y el impacto que tiene en la productividad de la Pymes y fortalece su toma de decisión para su crecimiento, desarrollo y permanencia en el mercado.

La innovación tecnológica surge como una herramienta necesaria para el crecimiento y la sostenibilidad de las Mipymes. En un mundo globalizado donde todos los aspectos, y con mayor fuerza después de la pandemia COVID-19, las organizaciones necesitan adaptarse constantemente, desarrollar nuevos productos, buscar estrategias innovadoras en el mercado y mejorar la utilización eficiente de los recursos (INEGI. Comunicado de Prensa 71/25).

Tabla 3. La inteligencia artificial en las Pymes de México

Indicador	Porcentaje reportado	Interpretación
Participación de las Pymes en el PIB de México, según INEGI	42%	Las Pymes representan una parte relevante de la actividad económica nacional, por lo que su digitalización tiene impacto estratégico en la economía mexicana.
Empresas que utilizan IA para digitalizar y optimizar tareas en México	57%	Más de la mitad de las empresas encuestadas ya incorporan herramientas de IA para mejorar procesos operativos y administrativos.
Empresas nativas digitales como primeras adoptantes de IA en México	76%	Las organizaciones con origen digital muestran mayor disposición para adoptar inteligencia artificial de manera temprana.
Crecimiento de la inversión en digitalización en México	9% en 2022; 28% en 2023	La inversión en digitalización muestra un crecimiento significativo, lo que evidencia una mayor apertura empresarial hacia tecnologías emergentes.
Empresas dispuestas a adoptar IA en México	84%	Existe una alta disposición empresarial para incorporar inteligencia artificial como parte de sus procesos de modernización.
Empresas que animan a sus empleados a utilizar IA en México	80%	La adopción de IA también implica un cambio cultural interno orientado al aprendizaje tecnológico y al uso cotidiano de herramientas digitales.
Empresas que perciben un impacto positivo de la IA en la productividad	89%	La mayoría de las empresas considera que la IA contribuye favorablemente a la productividad organizacional.

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta *IA en micro, pequeñas y medianas empresas: tendencias, desafíos y oportunidades*, realizada por Microsoft y Edelman.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social

La sostenibilidad y la responsabilidad social son factores cada vez más importantes que influyen en la toma de decisiones de las pymes en un entorno competitivo. Al adoptar prácticas sostenibles y priorizar la responsabilidad social, las pymes pueden mejorar su reputación, generar confianza con sus clientes y contribuir al bienestar de la sociedad. Al integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus estrategias, las pymes pueden alcanzar el éxito y la competitividad a largo plazo.

Para tal efecto, las Pymes cuentan con modelos sostenibles, como son la economía circular, la logística en reversa, y opciones de certificaciones en donde lo importante

es crear una cultura de reciclaje con los residuos o basura de los mismos procesos, entonces al adoptar algún modelo de acuerdo con sus necesidades, podrán reducir costos, reciclar, reutilizar lo que generaría un cuidado al ambiente por su impacto en el uso de estos modelos (Escala, 2026). También al exterior los clientes al ser más conscientes de su ambiente y de las acciones de las Pymes, esto es visto de manera muy positiva y a su vez, toman preferencia por sus productos o servicios por ese compromiso de responsabilidad social en acciones concretas.

La sostenibilidad es un asunto interno como externo para las Pymes, aunque el mayor precursor al exterior y que le compete es a los gobiernos el promocionar y desarrollar programas de desarrollo sostenible, como un primer paso en el desarrollo nacional y regional hacia las Pymes. Mientras que la parte interna debe haber un compromiso social y responsable. No solo hay que preocuparse por la productividad, la calidad, la seguridad y el ambiente de forma aislada, sino, debe verse de manera integral (Fernández, 2006, citado por Campos y Bermúdez, 2020).

Adaptabilidad y agilidad

La adaptabilidad y la agilidad representan elementos clave que inciden en la toma de decisiones de las pymes en contextos competitivos. Al contar con estas capacidades, pueden reaccionar con rapidez ante los cambios del mercado, capitalizar oportunidades emergentes y mantener una posición competitiva. Fomentar una cultura organizacional flexible y ágil permite a las pymes sostener su éxito y competitividad en el largo plazo.

Según Teece (2007) menciona que el desarrollo de las capacidades dinámicas, se posiciona como un elemento clave para enfrentar los entornos cambiantes, permitiendo a las Pymes integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas. Las capacidades dinámicas sostienen que las organizaciones desarrollan procesos para detectar oportunidades, asimilar conocimiento y transformar recursos. Por lo que, la adaptabilidad organizacional se vincula con la capacidad de ajuste estratégico.

La adaptabilidad hace que las Pymes, ajusten sus estrategias frente al entorno cambiante. En un estudio del contexto mexicano, Demuner-Flores et al (2021) resalta que las Pymes que tienen una mayor capacidad de asimilar estos cambios, reflejan respuestas más eficientes ante el entorno dinámico y competitivo. Con que se demuestra que la innovación organizacional fortalece esta capacidad.

La agilidad organizacional complementa la adaptabilidad al enfocarse en la rapidez de respuesta. En las Pymes, esta capacidad está estrechamente relacionada con la digitalización y la gestión del conocimiento, como se ha mencionado en los puntos anteriores sobre la digitalización. Para Sambamurthy, Bharadwaj y Grover (2003) refieren que las capacidades digitales facultan a las empresas a desarrollar la agilidad estratégica por medio de la unión de procesos y recursos.

Un factor determinante en la adaptación y agilidad en las Pymes, es la innovación organizacional. Que de acuerdo con Schumpeter (1934), en donde establece a la innovación como el mecanismo clave y que impulsa el desarrollo económico deseado.

La adaptabilidad y la agilidad constituyen capacidades críticas para la competitividad de las Pymes en México. La evidencia empírica confirma que las empresas que desarrollan estas capacidades logran mejorar su desempeño organizacional. La rapidez en que las Pymes se adapten y respondan a su mercado serán los factores clave para su permanencia en estos tiempos tan dinámicos y volátiles.

Conclusiones

Las Pymes enfrentan un escenario empresarial cada vez más exigente, marcado por entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. En este contexto, la toma de decisiones deja de ser una función meramente operativa y se convierte en un proceso estratégico del cual depende, en buena medida, la competitividad, la adaptación y la permanencia de estas organizaciones. A diferencia de las grandes empresas, las Pymes suelen decidir con recursos limitados, menor acceso a

información estructurada y una fuerte dependencia de la experiencia del propietario o directivo, lo que incrementa el peso de la intuición, la percepción del riesgo y la racionalidad limitada.

El análisis desarrollado permite concluir que uno de los principales dilemas de las Pymes se encuentra en la tensión entre rapidez y profesionalización. La centralización de las decisiones puede facilitar respuestas ágiles ante cambios del mercado, pero también puede reducir la calidad del análisis estratégico cuando no existen mecanismos formales de información, evaluación y participación. Por ello, la profesionalización de la gestión no debe entenderse como una pérdida de flexibilidad, sino como una condición necesaria para mejorar la calidad de las decisiones y disminuir la subjetividad en contextos de incertidumbre.

Las tendencias del mercado y las necesidades del cliente constituyen factores decisivos para orientar la toma de decisiones en las Pymes. La cercanía con los consumidores representa una ventaja competitiva importante, ya que permite identificar necesidades específicas, ajustar productos o servicios y fortalecer relaciones de confianza. No obstante, esta ventaja solo puede sostenerse si la empresa logra equilibrar la presión por generar ventas inmediatas con una visión más amplia de orientación al mercado, innovación y construcción de relaciones de largo plazo.

La transformación digital aparece como uno de los ejes más relevantes para la competitividad actual de las Pymes. Los datos analizados muestran avances importantes en el uso de equipo de cómputo, internet e inteligencia artificial, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, también se advierte una brecha significativa entre el acceso a tecnologías digitales y su integración plena en los procesos de compra, venta, análisis de datos y toma de decisiones. Esto indica que la digitalización no debe limitarse a disponer de herramientas tecnológicas, sino que requiere capacidades organizacionales para utilizarlas de manera estratégica.

La inteligencia artificial representa una oportunidad relevante para fortalecer la productividad, optimizar tareas y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Las cifras revisadas sobre el uso de IA en las Pymes de América y México reflejan una disposición creciente hacia la adopción tecnológica, así como una percepción positiva de su impacto en la productividad. No obstante, su aprovechamiento efectivo dependerá de la capacitación del personal, la cultura digital, la inversión sostenida y la capacidad de las Pymes para traducir la información en decisiones oportunas, realistas y alineadas con sus objetivos de negocio.

Las restricciones financieras continúan siendo uno de los dilemas más sensibles para las Pymes. La necesidad de invertir en innovación, digitalización, sostenibilidad y mejora organizacional suele entrar en conflicto con la presión por mantener liquidez, atender pedidos y garantizar rentabilidad inmediata. En este sentido, las decisiones de inversión deben evaluarse con criterios estratégicos, evitando que el crecimiento de ventas sea interpretado automáticamente como sinónimo de estabilidad o autosostenibilidad. La viabilidad de largo plazo exige equilibrio entre expansión, rentabilidad, control financiero y capacidad de adaptación.

La sostenibilidad y la responsabilidad social también forman parte de los nuevos criterios de decisión empresarial. Las Pymes ya no pueden limitar su gestión a la productividad, la calidad o la rentabilidad de manera aislada; necesitan integrar prácticas responsables con el ambiente, los trabajadores, los clientes y la comunidad. Modelos como la economía circular, la logística inversa y la reutilización de recursos pueden convertirse en alternativas viables para reducir costos, mejorar la imagen empresarial y responder a consumidores cada vez más atentos al impacto social y ambiental de las organizaciones.

Finalmente, la adaptabilidad y la agilidad se consolidan como capacidades críticas para la supervivencia de las Pymes en mercados dinámicos. Las empresas que desarrollan habilidades para detectar cambios, asimilar conocimiento, reconfigurar recursos y responder con rapidez tienen mayores posibilidades de sostener su competitividad. En consecuencia, la toma de decisiones en las Pymes debe avanzar

hacia un modelo más equilibrado, donde la intuición directiva se complemente con información confiable, análisis de datos, capacidades digitales, innovación organizacional y una visión estratégica de largo plazo. Así, las Pymes podrán enfrentar sus dilemas no solo como obstáculos, sino como oportunidades para fortalecer su gestión y construir ventajas competitivas más sólidas.

Referencias:

- Bianchini, Marco y Michalkova, Veronika. (2019). Análisis de datos en pymes. Tendencias y políticas. Documentos de la OCDE sobre PYME y emprendimiento. 26 de junio de 2019. https://www.oecd.org/en/publications/data-analytics-in-smes_1de6c6a7-en.html
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.002>
- Campos-Campos, D. y Bermúdez-Carrillo, L.A. (2020). Pymes, Responsabilidad Social y Desarrollo sostenible. *InterSedes*, 21(43), 131-151. <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- Didonet, S. R., Fearne, A., & Simmons, G. (2020). Determining the impact of market orientation on SME performance. *International Small Business Journal*, 38(7), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0266242619879369>
- Demuner-Flores, M., et al. (2021). Absorptive capacity in SMEs. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 40–50.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.

Escala. (2026, 12 de febrero). Tendencias y desafíos de las PyMEs en México 2026. <https://escala.uno/tendencias-desafios-pymes-mexico-2026/>

INEGI. Comunicado de Prensa 71/25. Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas. 25 de junio de 2025.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYME_S_25.pdf

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

Microsoft. Source LATAM. Marzo 18/2024. Company News. La IA se posiciona como una prioridad para las PyMEs mexicanas.

<https://news.microsoft.com/source/latam/company-news-es/la-ia-se-posiciona-como-una-prioridad-para-las-pymes-mexicanas/>

Microsoft. Source LATAM. Encuesta Pymes 2025: 54% de las Pymes en las Américas usa IA. Federico Rodríguez.

<https://news.microsoft.com/source/latam/noticias-de-microsoft/encuesta-pymes-2025-54-de-las-pymes-en-las-americas-usa-ia/>

Munguía-Tiburcio, J. P., Aguilera-Molina, M. E., & Tello-Fomperosa, C. (2024). La Gestión Tecnológica como impulsora de la competitividad empresarial en el contexto de las MIPyMES. *Vinculatégica EFAN*, 10(4), 85–99.

<https://doi.org/10.29105/vtga10.4-954>

Lizarazo, Carolina. (2022, 26 de octubre). Las Pymes en México: Retos e importancia. <https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia>

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Zapata Guerrero, Edgar Enrique. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 119-135 Universidad EAN Bogotá, Colombia. Redalyc.Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos.