

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MIPYMES: HERRAMIENTAS PARA SU COMPETITIVIDAD LOCAL

AUTORES:

ISABEL LIRA VÁZQUEZ
DIONICIO PARRA VALIS



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MIPYMES: HERRAMIENTAS PARA SU COMPETITIVIDAD LOCAL

AUTORES:

ISABEL LIRA VÁZQUEZ
DIONICIO PARRA VALIS

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 2 MB
Fecha de aparición 05/12/2025
ISBN 978-607-5893-69-3

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MIPYMES: HERRAMIENTAS PARA SU COMPETITIVIDAD LOCAL”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 26 de diciembre de 2025

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MIPYMES: HERRAMIENTAS PARA SU COMPETITIVIDAD LOCAL”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-69-3** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 05 de diciembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MIPYMES: HERRAMIENTAS PARA SU COMPETITIVIDAD LOCAL

AUTORES:

ISABEL LIRA VÁZQUEZ
DIONICIO PARRA VALIS

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO





ÍNDICE

ÍNDICE	1
PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. LAS MIPYMES EN MÉXICO: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS	11
1.1 Definición y clasificación de las MIPYMES	11
1.2 Importancia económica de las MIPYMES	12
1.3 Características comunes de las MIPYMES	13
1.3.1 Estructura organizacional simple	13
1.3.2 Recursos limitados.....	14
1.3.3 Gestión centralizada y personalizada	14
1.3.4 Escasa formalización de procesos	15
1.3.5 Orientación al corto plazo	15
1.3.6 Flexibilidad y capacidad de adaptación	15
1.3.7 Proximidad con el cliente	16
1.4 Principales retos de las MIPYMES en México	16
1.4.1 Baja tasa de supervivencia	16
1.4.2 Acceso limitado al financiamiento	17
1.4.3 Baja adopción tecnológica	17
1.4.4 Deficiencias en la gestión	17
1.4.5 Competencia desleal y economía informal	18
1.4.6 Debilidad en capacidades de innovación.....	18
1.4.7 Insuficiente capital humano	19
1.5 Oportunidades para las MIPYMES en el contexto actual.....	19
1.5.1 Demanda de productos locales y artesanales	19
1.5.2 Tecnologías accesibles.....	19
1.5.3 Programas de apoyo gubernamental y privado	20
1.5.4 Nichos de mercado desatendidos.....	20
1.5.5 Economía colaborativa y redes empresariales	20
1.6 Las MIPYMES en la región de Tuxtepec.....	21



CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	22
2.1 Concepto de gestión estratégica	22
2.2 Importancia de la gestión estratégica para las MIPYMES	23
2.2.1 Orientación y enfoque	23
2.2.2 Anticipación de cambios	23
2.2.3 Optimización de recursos escasos	23
2.2.4 Generación de ventajas competitivas	24
2.2.5 Alineación organizacional	24
2.2.6 Legitimidad ante stakeholders	24
2.3 Diferencias entre administración operativa y gestión estratégica	25
2.4 Componentes de la gestión estratégica	26
2.4.1 Análisis estratégico	26
2.4.2 Formulación de la estrategia.....	26
2.4.3 Implementación de la estrategia	27
2.4.4 Evaluación y control estratégico	27
2.5 Niveles de estrategia en la organización.....	28
2.5.1 Estrategia corporativa	28
2.5.2 Estrategia de negocio (competitiva).....	28
2.5.3 Estrategia funcional	28
2.6 Pensamiento estratégico en el empresario de MIPYME	29
CAPÍTULO 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES	30
3.1 El proceso de planeación estratégica.....	30
3.2 Análisis del entorno externo	30
3.2.1 Análisis PESTEL.....	31
3.2.2 Análisis de la industria: Las cinco fuerzas de Porter	32
3.2.3 Identificación de oportunidades y amenazas.....	33
3.3 Análisis interno	34
3.3.1 Áreas clave de análisis interno	34
3.3.2 La cadena de valor	35
3.3.3 Identificación de fortalezas y debilidades	35
3.4 Matriz FODA.....	36



3.5 Definición de misión, visión y valores.....	37
3.5.1 Misión.....	37
3.5.2 Visión	38
3.5.3 Valores.....	38
3.6 Establecimiento de objetivos estratégicos.....	39
3.7 Formulación de estrategias	40
3.7.1 Estrategias genéricas de Porter.....	40
3.7.2 Estrategias de crecimiento.....	40
3.8 Plan de acción e indicadores.....	41
CAPÍTULO 4. GOBIERNO CORPORATIVO EN MIPYMES.....	43
4.1 Concepto de gobierno corporativo	43
4.2 Importancia del gobierno corporativo para MIPYMES	44
4.2.1 Profesionalización de la gestión	44
4.2.2 Continuidad del negocio	44
4.2.3 Acceso a financiamiento.....	44
4.2.4 Atracción y retención de talento.....	44
4.2.5 Gestión de riesgos	45
4.3 Componentes del gobierno corporativo en MIPYMES	45
4.3.1 Asamblea de socios o accionistas	45
4.3.2 Consejo de administración o junta directiva	45
4.3.3 Dirección general o gerencia	46
4.3.4 Controles internos y auditoría	46
4.4 Protocolo familiar en empresas familiares.....	47
4.4.1 Contenido típico de un protocolo familiar.....	47
4.5 Ética empresarial y responsabilidad social.....	48
4.5.1 Principios éticos en MIPYMES	48
4.5.2 Responsabilidad social empresarial (RSE).....	48
4.5.3 Corrupción y MIPYMES	49
CAPÍTULO 5. CLIMA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES	50
5.1 Clima organizacional en MIPYMES.....	50
5.1.1 Dimensiones del clima organizacional.....	50



5.1.2 Medición del clima organizacional	51
5.1.3 Mejora del clima organizacional.....	51
5.2 Toma de decisiones estratégicas	52
5.2.1 Tipos de decisiones	52
5.2.2 Proceso racional de toma de decisiones	53
5.2.3 Barreras para la toma de decisiones efectiva.....	54
5.3 Toma de decisiones basada en datos.....	54
5.3.1 Tipos de datos relevantes.....	55
5.3.2 Herramientas accesibles para análisis de datos.....	55
5.3.3 Del dato a la decisión: ejemplos prácticos.....	56
5.4 Herramientas de análisis para la toma de decisiones	56
5.4.1 Análisis costo-beneficio	56
5.4.2 Árbol de decisión	57
5.4.3 Análisis de escenarios	57
5.4.4 Indicadores clave de desempeño (KPIs).....	58
5.5 Intuición vs análisis: encontrando el equilibrio	58
CONCLUSIONES	60
GLOSARIO	63
REFERENCIAS.....	65



PRÓLOGO

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) constituye hoy una columna vertebral para el desarrollo económico y social de nuestras regiones, particularmente en contextos como el de Tuxtepec y la Cuenca del Papaloapan, donde diariamente surgen desafíos relacionados con la eficiencia, la innovación y la permanencia en el mercado competitivo. Este libro nace del reconocimiento de esa realidad; está dirigido a quienes buscan comprender, aplicar y potenciar estrategias que permitan a las MIPYMES no sólo sobrevivir, sino prosperar y generar impacto positivo en su entorno.

La gestión estratégica, abordada aquí de manera práctica, busca conectar herramientas contemporáneas ---desde la planeación y el gobierno corporativo hasta el análisis del clima organizacional y la toma de decisiones basadas en datos--- con la experiencia y las necesidades locales. Los futuros profesionales y empresarios encontrarán en estas páginas una guía accesible, construida a partir de casos regionales y considerando los retos actuales: la competencia global, la transformación digital, la necesidad de gestión sustentable y la toma de decisiones informada.

Aspiramos a que este libro sea un punto de partida para el aprendizaje activo y el emprendimiento eficaz, contribuyendo a la formación de líderes empresariales comprometidos con su comunidad y capaces de impulsar proyectos exitosos. Sea este esfuerzo un aporte al fortalecimiento de la cultura emprendedora y a la búsqueda de soluciones innovadoras con sentido social que nuestras MIPYMES demandan en el siglo XXI.

Los Autores

San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Noviembre de 2025



INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el motor económico de México y, particularmente, de regiones como la Cuenca del Papaloapan. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen 4.7 millones de MIPYMES que generan el 67% del empleo formal y contribuyen con aproximadamente el 40% del Producto Interno Bruto nacional [1]. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos constantes que comprometen su supervivencia y crecimiento: el 75% de las nuevas empresas no sobreviven más de dos años, y apenas el 10% logra consolidarse después de diez años de operación [2].

En el contexto local de Tuxtepec y su zona de influencia, las MIPYMES operan en un entorno caracterizado por recursos limitados, alta informalidad, acceso restringido al financiamiento, escasa adopción tecnológica y competencia tanto local como global. Estas condiciones hacen imperativo que los empresarios y futuros profesionales cuenten con herramientas de gestión estratégica que les permitan tomar decisiones fundamentadas, optimizar recursos y generar ventajas competitivas sostenibles.

Este libro surge como respuesta a esa necesidad. Su propósito es proporcionar un marco conceptual y práctico para la gestión estratégica de MIPYMES, integrando teoría contemporánea con aplicaciones concretas al contexto regional. No se trata de un manual de recetas, sino de una guía que promueve el pensamiento crítico, la adaptación creativa y la toma de decisiones informada.



Objetivos del libro

El presente texto busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Proporcionar fundamentos teóricos sólidos sobre la gestión estratégica aplicada a MIPYMES.
2. Desarrollar competencias para el diagnóstico organizacional y el análisis del entorno competitivo.
3. Presentar herramientas prácticas para la planeación estratégica adaptada a recursos limitados.
4. Promover la comprensión del gobierno corporativo y la toma de decisiones éticas en pequeñas organizaciones.
5. Facilitar el análisis del clima organizacional como factor crítico de competitividad.
6. Fortalecer capacidades para la toma de decisiones basadas en datos y evidencia.

Alcance y limitaciones

El libro está dirigido principalmente a estudiantes de licenciatura en Administración, Gestión Empresarial y Contaduría Pública, así como a empresarios, emprendedores y profesionales que trabajan con MIPYMES en la región. El enfoque es predominantemente práctico, aunque sin descuidar la fundamentación teórica necesaria para comprender los conceptos abordados.

Es importante señalar que este texto no pretende agotar todos los aspectos de la gestión empresarial. Temas como finanzas especializadas, marketing digital avanzado o gestión de operaciones complejas quedan fuera del alcance inmediato, aunque se mencionan cuando son relevantes para la gestión estratégica general.

Metodología utilizada

El contenido de este libro se construye a partir de tres pilares fundamentales:

Primero, la revisión de literatura especializada en gestión estratégica, teoría organizacional y administración de MIPYMES, privilegiando fuentes actuales y relevantes para el contexto mexicano y latinoamericano.



Segundo, la experiencia docente de los autores en instituciones de educación superior de la región, particularmente en el Instituto Tecnológico de Tuxtepec, donde durante años se ha trabajado con estudiantes que provienen de familias empresarias o que aspiran a emprender.

Tercero, el análisis de casos reales de MIPYMES locales que han enfrentado desafíos típicos del entorno y que han implementado, con diversos grados de éxito, estrategias de gestión. Estos casos, aunque simplificados para fines pedagógicos, reflejan situaciones auténticas que dan contexto y relevancia a los conceptos presentados.

Público objetivo

Este libro ha sido diseñado pensando en múltiples perfiles de lectores:

- Estudiantes universitarios de carreras administrativas y económico-administrativas que cursan asignaturas relacionadas con planeación estratégica, administración general o consultoría empresarial.
- Empresarios de MIPYMES que buscan profesionalizar su gestión y mejorar la competitividad de sus organizaciones.
- Emprendedores en fase de planeación o en etapas tempranas que requieren herramientas para estructurar su modelo de negocio.
- Consultores y asesores empresariales que trabajan con pequeñas organizaciones en la región.
- Docentes que imparten asignaturas relacionadas con la administración estratégica en el nivel superior.

Estructura del libro

La obra se organiza en cinco capítulos que siguen una secuencia lógica desde los fundamentos conceptuales hasta la aplicación práctica de herramientas específicas:



Capítulo 1 presenta el marco conceptual de las MIPYMES en México, definiendo su clasificación, características, importancia económica y los principales retos que enfrentan. Se contextualiza la realidad de estas empresas en el ámbito local y nacional.

Capítulo 2 desarrolla los fundamentos de la gestión estratégica, explicando qué es, por qué es relevante para las MIPYMES y cómo se diferencia de la administración operativa tradicional. Se presentan los componentes esenciales de la estrategia empresarial.

Capítulo 3 aborda la planeación estratégica como proceso sistemático, presentando herramientas de diagnóstico interno y externo, formulación de estrategias y diseño de planes de acción adaptados a las capacidades y limitaciones de las pequeñas organizaciones.

Capítulo 4 examina el gobierno corporativo en MIPYMES, un tema frecuentemente descuidado en empresas pequeñas pero fundamental para su profesionalización, continuidad y capacidad de atraer inversión. Se analiza también la ética empresarial y la responsabilidad social.

Capítulo 5 integra dos dimensiones críticas para la competitividad: el clima organizacional como factor que impacta la productividad y retención de talento, y la toma de decisiones basada en información y análisis sistemático, frente a la intuición o improvisación.

Cada capítulo incluye ejemplos aplicados al contexto regional, preguntas de reflexión y sugerencias de actividades prácticas que pueden realizarse en el aula o en el ámbito empresarial real.

Relevancia del contenido

La gestión estratégica no es un lujo exclusivo de las grandes corporaciones. Las MIPYMES que logran mantenerse y crecer en el tiempo comparten una característica común: han desarrollado capacidades para planear, anticipar cambios, tomar decisiones fundamentadas y adaptarse a su entorno competitivo [3]. En un mercado cada vez más globalizado, digitalizado y exigente, la improvisación y el



empirismo ceden paso a la necesidad de gestión profesional, incluso en las empresas más pequeñas.

Este libro busca democratizar el acceso a conocimientos y herramientas que históricamente han estado más asociados a grandes empresas. Al hacerlo, aspiramos a contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial local, a la generación de empleo de calidad y al desarrollo económico sustentable de nuestra región.

Invitamos al lector a abordar este texto con disposición crítica y reflexiva, buscando siempre la aplicación práctica de los conceptos presentados. La gestión estratégica no se aprende únicamente leyendo teoría, sino practicándola, experimentándola y adaptándola a las circunstancias específicas de cada organización y cada contexto.



CAPÍTULO 1.

LAS MIPYMES EN MÉXICO: CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS

1.1 Definición y clasificación de las MIPYMES

El término MIPYME es un acrónimo que engloba a las micro, pequeñas y medianas empresas. En México, la clasificación oficial de estas organizaciones está establecida en el Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009, que toma como criterios principales el número de trabajadores y el monto de ventas anuales [4].

La estratificación vigente establece los siguientes parámetros diferenciados por sector:

Tamaño	Sector	Trabajadores	Ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado
Micro	Todos	0-10	Hasta 4.0	4.6
Pequeña	Comercio	11-30	4.01-100	93
Pequeña	Industria y Servicios	11-50	4.01-100	95
Mediana	Comercio	31-100	100.01-250	235
Mediana	Servicios	51-100	100.01-250	235
Mediana	Industria	51-250	100.01-250	250

Tabla 1: Estratificación de MIPYMES en México según DOF 2009

El tope máximo combinado se calcula con la fórmula:

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Trabajadores} \times 10\%) + (\text{Ventas Anuales} \times 90\%)$$



Esta fórmula pondera principalmente el volumen de ventas, reconociendo que es un indicador más objetivo de la capacidad económica de la empresa que el simple conteo de empleados. Una empresa puede tener pocos trabajadores, pero alta facturación debido a procesos automatizados, o viceversa.

Es importante destacar que esta clasificación incluye expresamente a productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y productores de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales. Esta inclusión es particularmente relevante para regiones como la Cuenca del Papaloapan, donde actividades primarias y turísticas tienen presencia significativa.

1.2 Importancia económica de las MIPYMES

Las MIPYMES constituyen la estructura fundamental del aparato productivo nacional. Los datos más recientes de la Secretaría de Economía y el INEGI revelan cifras contundentes sobre su relevancia [5]:

- Representan el 99.8% de las unidades económicas del país.
- Generan el 67% del empleo formal en México.
- Contribuyen con aproximadamente el 40% del Producto Interno Bruto nacional.
- Existen 4.7 millones de MIPYMES registradas en el territorio nacional.

La distribución sectorial de estas empresas muestra que el comercio al por menor concentra aproximadamente 5 de cada 10 MIPYMES, los servicios agrupan 4 de cada 10, y la manufactura representa 1 de cada 10. Esta distribución refleja la estructura económica del país, predominantemente orientada al comercio y los servicios.

Geográficamente, los estados con mayor concentración de MIPYMES son el Estado de México, la Ciudad de México, Jalisco, Puebla y Veracruz. En Oaxaca, y particularmente en la región de Tuxtepec, las MIPYMES representan la casi totalidad



del tejido empresarial, siendo responsables de la mayoría de los empleos directos e indirectos generados en la zona.

La relevancia de las MIPYMES trasciende lo puramente económico. Estas organizaciones cumplen funciones sociales fundamentales:

Función distributiva: Al generar empleo en zonas urbanas marginales y rurales, contribuyen a la distribución del ingreso y a la reducción de la pobreza.

Función innovadora: Aunque en menor escala que las grandes empresas, muchas MIPYMES son fuente de innovación incremental, adaptando productos y servicios a las necesidades específicas de mercados locales.

Función formadora: Constituyen espacios de aprendizaje y desarrollo de competencias laborales para millones de mexicanos, especialmente jóvenes en su primera experiencia de trabajo formal.

Función cohesionadora: Las MIPYMES familiares y comunitarias fortalecen el tejido social local, generando identidad y arraigo territorial.

1.3 Características comunes de las MIPYMES

A pesar de su heterogeneidad, las MIPYMES comparten características estructurales que las diferencian de las grandes empresas y que condicionan sus estrategias de gestión:

1.3.1 Estructura organizacional simple

Las MIPYMES suelen tener estructuras jerárquicas planas, con pocos niveles de mando. En muchos casos, el propietario concentra funciones directivas, administrativas y operativas. Esta simplicidad puede ser ventajosa en términos de agilidad y comunicación directa, pero limita la especialización y la delegación efectiva de responsabilidades.

En las microempresas, es común que el dueño sea simultáneamente gerente general, vendedor, comprador y, en ocasiones, operario. Esta concentración de funciones responde a limitaciones de recursos, pero genera agotamiento del empresario y limita las posibilidades de crecimiento.



1.3.2 Recursos limitados

Las restricciones financieras son quizá la característica más definitoria de las MIPYMES. El acceso al crédito formal es limitado debido a varios factores: falta de garantías, ausencia de estados financieros confiables, tasas de interés elevadas y requisitos documentales complejos [6].

Esta limitación financiera se traduce en:

- Dificultad para realizar inversiones en activos fijos, tecnología o capacitación.
- Dependencia de proveedores que ofrecen crédito, limitando la negociación de mejores precios.
- Vulnerabilidad ante fluctuaciones del mercado o imprevistos que afecten el flujo de efectivo.
- Imposibilidad de sostener pérdidas prolongadas o realizar apuestas estratégicas de mediano plazo.

Los recursos humanos también son limitados, tanto en cantidad como en especialización. Las MIPYMES rara vez cuentan con personal dedicado exclusivamente a funciones de planeación, innovación o desarrollo organizacional.

1.3.3 Gestión centralizada y personalizada

La toma de decisiones en las MIPYMES está altamente centralizada en el propietario o, en el caso de empresas familiares, en el patriarca o matriarca. Esta centralización responde a patrones culturales, desconfianza o simple necesidad de control ante recursos escasos.

El estilo de gestión tiende a ser personalista, basado más en la intuición y experiencia del empresario que en procedimientos formalizados o análisis sistemático. Esta característica tiene ventajas —como la rapidez en la toma de decisiones— pero también riesgos significativos, pues la empresa depende excesivamente de una sola persona.



1.3.4 Escasa formalización de procesos

Las MIPYMES frecuentemente carecen de manuales de procedimientos, descripciones de puestos, sistemas de control interno documentados o políticas formales de operación. El conocimiento organizacional reside en las personas, no en documentos o sistemas, lo que genera vulnerabilidad ante rotación de personal y dificulta la replicabilidad de procesos.

Esta informalidad tiene causas múltiples: falta de tiempo del empresario, desconocimiento de la importancia de la documentación, ausencia de personal especializado para elaborar manuales, o simplemente la percepción de que en una empresa pequeña "todos saben lo que tienen que hacer".

1.3.5 Orientación al corto plazo

Las presiones financieras y operativas cotidianas llevan a muchos empresarios de MIPYMES a enfocarse en la supervivencia inmediata, descuidando la planeación de mediano y largo plazo. La atención se concentra en cumplir con la nómina, pagar a proveedores, atender pedidos urgentes y resolver crisis operativas, dejando poco espacio para la reflexión estratégica.

Esta orientación al corto plazo es comprensible pero peligrosa, pues impide anticipar cambios en el entorno, desarrollar ventajas competitivas sostenibles o prepararse para contingencias.

1.3.6 Flexibilidad y capacidad de adaptación

Paradójicamente, una de las mayores fortalezas de las MIPYMES es su flexibilidad. Al tener estructuras simples y decisiones centralizadas, pueden adaptarse rápidamente a cambios en las preferencias del mercado, modificar productos o servicios, o cambiar de proveedores cuando las circunstancias lo requieren.

Esta agilidad es una ventaja competitiva real frente a organizaciones grandes, cuyos procesos de cambio son lentos y burocráticos. Las MIPYMES bien gestionadas aprovechan esta flexibilidad para ocupar nichos de mercado desatendidos por grandes competidores.



1.3.7 Proximidad con el cliente

Las MIPYMES, especialmente las orientadas al comercio y servicios locales, mantienen relación directa y cercana con sus clientes. Esta proximidad permite conocer necesidades específicas, generar lealtad basada en trato personalizado y responder rápidamente a quejas o sugerencias.

El empresario de una MIPYME frecuentemente conoce a sus clientes por nombre, recuerda sus preferencias y puede diseñar ofertas personalizadas. Esta cercanía es un activo intangible valioso que debe ser reconocido y aprovechado estratégicamente.

1.4 Principales retos de las MIPYMES en México

A pesar de su importancia económica y social, las MIPYMES mexicanas enfrentan desafíos estructurales que limitan su desarrollo y supervivencia. Comprender estos retos es fundamental para diseñar estrategias de gestión efectivas.

1.4.1 Baja tasa de supervivencia

Como se mencionó anteriormente, aproximadamente el 75% de las nuevas MIPYMES no sobreviven más de dos años. Las causas de esta mortalidad prematura son múltiples:

- Falta de planeación previa al inicio de operaciones.
- Insuficiencia de capital inicial para sostener la operación durante la etapa de maduración.
- Desconocimiento del mercado y la competencia.
- Ausencia de competencias gerenciales del empresario.
- Problemas de flujo de efectivo y descapitalización.
- Falta de diferenciación frente a competidores.

En el contexto de Tuxtepec, observamos que muchos emprendimientos surgen por necesidad (ante la falta de empleo formal) más que por oportunidad, lo cual reduce las probabilidades de éxito al no existir una propuesta de valor clara ni ventaja competitiva definida.



1.4.2 Acceso limitado al financiamiento

Las instituciones financieras formales perciben a las MIPYMES como clientes de alto riesgo debido a la falta de garantías, informalidad contable y vulnerabilidad ante crisis económicas. Esta percepción se traduce en requisitos estrictos, tasas de interés elevadas y montos de crédito insuficientes.

Muchas MIPYMES recurren entonces a fuentes informales de financiamiento — prestamistas, tandas, préstamos familiares— que, aunque accesibles, resultan costosas y no contribuyen al desarrollo de un historial crediticio formal [7].

Programas gubernamentales de apoyo a MIPYMES existen, pero frecuentemente su cobertura es insuficiente, los trámites son complejos y la información no llega a los empresarios que más los necesitan.

1.4.3 Baja adopción tecnológica

La transformación digital representa una oportunidad y un desafío para las MIPYMES. Herramientas tecnológicas accesibles —software de gestión, plataformas de comercio electrónico, sistemas de punto de venta, aplicaciones de mensajería para atención a clientes— pueden mejorar significativamente la eficiencia operativa y ampliar el alcance del mercado.

Sin embargo, la adopción de estas tecnologías en MIPYMES mexicanas es baja. Factores como el costo percibido, la falta de capacitación, la resistencia al cambio y el desconocimiento de las opciones disponibles limitan la digitalización [8].

En la región de Tuxtepec, aunque se observa uso creciente de redes sociales para promoción, la incorporación de sistemas de gestión integral, automatización de procesos o análisis de datos sigue siendo marginal.

1.4.4 Deficiencias en la gestión

Muchos propietarios de MIPYMES carecen de formación empresarial formal. Son buenos técnicos —saben producir un bien o prestar un servicio— pero no necesariamente buenos administradores. Esto genera problemas como:



- Confusión entre finanzas personales y empresariales.
- Fijación de precios sin considerar todos los costos.
- Ausencia de control de inventarios y mermas.
- Dificultad para interpretar estados financieros básicos.
- Incapacidad para desarrollar planes de negocio o estrategias de crecimiento.

La profesionalización de la gestión es un proceso gradual que requiere capacitación continua, asesoría externa y disposición del empresario para reconocer sus áreas de oportunidad.

1.4.5 Competencia desleal y economía informal

Las MIPYMES formales compiten en desventaja con negocios informales que no pagan impuestos, no cumplen regulaciones laborales ni sanitarias, y pueden ofrecer precios más bajos. Esta competencia desleal desincentiva la formalización y genera presión sobre los márgenes de ganancia de las empresas que sí cumplen sus obligaciones.

Adicionalmente, la llegada de grandes cadenas comerciales y el crecimiento del comercio electrónico representan amenazas competitivas significativas para MIPYMES locales que no logran diferenciarse por calidad, servicio personalizado o especialización.

1.4.6 Debilidad en capacidades de innovación

La innovación no es exclusiva de grandes empresas con departamentos de investigación y desarrollo. Las MIPYMES pueden innovar incrementalmente en productos, procesos, formas de comercialización o modelos de negocio. Sin embargo, la presión operativa, la falta de recursos y la ausencia de cultura innovadora limitan estas iniciativas.

Las MIPYMES que logran innovar —aunque sea en aspectos modestos como mejorar el empaque, diversificar productos o implementar un programa de lealtad para clientes— obtienen ventajas competitivas apreciables.



1.4.7 Insuficiente capital humano

El reclutamiento y retención de personal calificado es un desafío permanente para las MIPYMES. Los salarios que pueden ofrecer son generalmente inferiores a los de grandes empresas, las prestaciones son mínimas y las oportunidades de desarrollo profesional limitadas.

Esta situación genera alta rotación de personal, especialmente en posiciones operativas, lo cual incrementa costos de reclutamiento y capacitación, y afecta la calidad del servicio al cliente.

1.5 Oportunidades para las MIPYMES en el contexto actual

A pesar de los desafíos mencionados, el entorno contemporáneo ofrece oportunidades inéditas para las MIPYMES que logren identificarlas y capitalizarlas:

1.5.1 Demanda de productos locales y artesanales

Existe una tendencia creciente, tanto nacional como internacional, hacia el consumo de productos locales, artesanales, orgánicos y con identidad cultural. Los consumidores, especialmente millennials y generación Z, valoran cada vez más la autenticidad, la trazabilidad y el impacto social de sus compras.

Las MIPYMES de la región pueden aprovechar esta tendencia posicionando productos derivados de la piña, vainilla, café, cacao, artesanías textiles o gastronómicas con denominación de origen o narrativas que conecten con la identidad local.

1.5.2 Tecnologías accesibles

La democratización tecnológica pone al alcance de pequeños negocios herramientas que antes eran exclusivas de grandes corporaciones. Aplicaciones gratuitas o de bajo costo permiten gestionar inventarios, contabilidad, relación con clientes, redes sociales y ventas en línea.



Plataformas de comercio electrónico como Mercado Libre, Amazon, Shopify o redes sociales con funciones de tienda facilitan que MIPYMES locales vendan más allá de su mercado geográfico inmediato, alcanzando clientes en todo México e incluso en el extranjero [9].

1.5.3 Programas de apoyo gubernamental y privado

Diversas instituciones gubernamentales —Nacional Financiera, Secretaría de Economía, gobiernos estatales— y organizaciones privadas ofrecen programas de capacitación, financiamiento preferencial, incubación y aceleración para MIPYMES. Aunque perfectibles, estos programas representan oportunidades reales de acceso a recursos y conocimiento.

Universidades y tecnológicos, incluido el Instituto Tecnológico de Tuxtepec, desarrollan vinculación con el sector productivo mediante servicios de consultoría, residencias profesionales y proyectos de investigación aplicada que pueden beneficiar a empresas locales.

1.5.4 Nichos de mercado desatendidos

La globalización y estandarización de productos de grandes empresas dejan nichos específicos desatendidos. Las MIPYMES pueden prosperar ofreciendo soluciones personalizadas, productos especializados o servicios adaptados a segmentos muy específicos del mercado que no resultan atractivos para grandes competidores.

La identificación de estos nichos requiere conocimiento profundo del mercado local, sensibilidad ante necesidades no satisfechas y creatividad para diseñar ofertas de valor diferenciadas.

1.5.5 Economía colaborativa y redes empresariales

Las MIPYMES no tienen que competir aisladamente. La conformación de redes, clústeres, cooperativas o alianzas estratégicas permite compartir recursos, conocimientos, canales de distribución o capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.



En la Cuenca del Papaloapan existen experiencias exitosas de cooperativas agroindustriales que han logrado escala y acceso a mercados que serían inalcanzables para productores individuales. Este modelo puede replicarse en otros sectores.

1.6 Las MIPYMES en la región de Tuxtepec

El municipio de San Juan Bautista Tuxtepec y su zona metropolitana albergan miles de MIPYMES que operan principalmente en comercio, servicios y agroindustria. La estructura económica local está fuertemente vinculada a la producción de caña de azúcar, piña, ganadería, comercio fronterizo con Veracruz y, en menor medida, turismo.

Las características particulares de las MIPYMES locales incluyen:

- Alta presencia de empresas familiares multigeneracionales, especialmente en comercio establecido.
- Predominio de microempresas informales en sectores como alimentos preparados, transporte informal y servicios personales.
- Crecimiento reciente de pequeñas empresas de servicios profesionales, tecnología y consultoría, impulsadas por egresados universitarios.
- Limitada integración en cadenas de valor regionales o nacionales.
- Desaprovechamiento de potencial turístico y cultural de la región.

El reto fundamental para las MIPYMES de Tuxtepec es trascender el mercado local altamente competido y encontrar formas de generar valor que les permitan diferenciarse y crecer. La gestión estratégica, tema central de este libro, es precisamente la herramienta que puede facilitar esa transformación.



CAPÍTULO 2.

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Concepto de gestión estratégica

La gestión estratégica puede definirse como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de largo plazo. Se trata de un proceso sistemático que integra la planeación, organización, dirección y control bajo una visión de futuro y en permanente interacción con el entorno [10].

A diferencia de la administración operativa, que se enfoca en la eficiencia de las operaciones cotidianas, la gestión estratégica adopta una perspectiva amplia que considera:

- El entorno externo: oportunidades y amenazas del mercado, competencia, cambios regulatorios, tendencias sociales y tecnológicas.
- Las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la organización en recursos, procesos, cultura y liderazgo.
- La dirección futura: hacia dónde quiere ir la organización, qué tipo de empresa aspira a ser.
- Las decisiones de asignación de recursos: dónde invertir tiempo, dinero y esfuerzo para maximizar el impacto.

Para las MIPYMES, la gestión estratégica no implica necesariamente la elaboración de voluminosos documentos de planeación ni la contratación de consultores costosos. Se trata, más bien, de desarrollar una mentalidad estratégica que permita al empresario:

Pensar estratégicamente

= Comprender el entorno + Conocer capacidades propias
+ Visualizar futuro deseado + Tomar decisiones coherentes



2.2 Importancia de la gestión estratégica para las MIPYMES

Algunos empresarios de pequeñas organizaciones consideran que la planeación estratégica es un lujo innecesario o incluso una pérdida de tiempo. Argumentan que en empresas pequeñas "las cosas cambian muy rápido" o que "lo importante es resolver el día a día". Esta visión, aunque comprensible ante presiones operativas urgentes, es equivocada y peligrosa.

La gestión estratégica es particularmente relevante para las MIPYMES por las siguientes razones:

2.2.1 Orientación y enfoque

En ausencia de estrategia, las acciones de la empresa son reactivas y dispersas. El empresario responde a lo urgente sin avanzar hacia lo importante. La gestión estratégica proporciona un norte, un propósito claro que guía las decisiones cotidianas.

Cuando una MIPYME tiene claridad sobre su visión, misión y objetivos estratégicos, resulta más fácil decidir qué clientes atender, qué productos ofrecer, en qué invertir recursos limitados y qué oportunidades rechazar.

2.2.2 Anticipación de cambios

El entorno empresarial es dinámico. Cambios en preferencias de consumidores, entrada de nuevos competidores, modificaciones regulatorias o avances tecnológicos pueden hacer obsoleto un modelo de negocio en poco tiempo.

Las empresas con visión estratégica monitorean su entorno, identifican tendencias tempranamente y se adaptan proactivamente. Las que carecen de esta visión reaccionan tardíamente, cuando las circunstancias ya les son adversas [11].

2.2.3 Optimización de recursos escasos

Dado que las MIPYMES operan con recursos limitados, cada peso invertido debe generar el máximo retorno posible. La gestión estratégica facilita la priorización de inversiones, evitando dispersión de esfuerzos en iniciativas poco relevantes.



Un ejemplo concreto: una pequeña panadería debe decidir si invierte en un horno adicional, en un sistema de pedidos en línea o en capacitación de personal. Una perspectiva estratégica, basada en el análisis de su mercado y capacidades, permitirá tomar la decisión más conveniente.

2.2.4 Generación de ventajas competitivas

Las MIPYMES no pueden competir con grandes empresas en precio (debido a economías de escala) ni en variedad (por limitaciones de inventario). Deben construir ventajas competitivas basadas en diferenciación, especialización, servicio personalizado, rapidez de respuesta o innovación en nichos específicos.

La gestión estratégica facilita la identificación de estas fuentes potenciales de ventaja competitiva y el desarrollo de capacidades para sostenerlas en el tiempo.

2.2.5 Alineación organizacional

Aunque una MIPYME tenga pocos empleados, la alineación de estos con los objetivos de la empresa es crucial. Cuando todos comprenden hacia dónde va la organización y por qué, aumenta el compromiso, la coordinación y la eficiencia.

La gestión estratégica, comunicada efectivamente, genera sentido de propósito compartido y reduce conflictos derivados de prioridades contradictorias.

2.2.6 Legitimidad ante stakeholders

Proveedores, clientes, instituciones financieras, inversionistas potenciales y organismos gubernamentales valoran positivamente a las empresas que demuestran gestión profesional. La existencia de un plan estratégico documentado, aunque sencillo, transmite seriedad, reduce percepción de riesgo y facilita el acceso a oportunidades de colaboración o financiamiento.



2.3 Diferencias entre administración operativa y gestión estratégica

Es importante distinguir claramente entre la administración de operaciones cotidianas y la gestión estratégica, pues ambas son necesarias, pero cumplen funciones diferentes:

Dimensión	Administración Operativa	Gestión Estratégica
Horizonte temporal	Corto plazo (días, semanas)	Mediano y largo plazo (meses, años)
Enfoque	Eficiencia y productividad	Efectividad y posicionamiento
Preguntas clave	¿Cómo hacerlo mejor?	¿Qué hacer? ¿Por qué?
Nivel de incertidumbre	Bajo (entorno conocido)	Alto (entorno cambiante)
Tipo de decisiones	Programadas, rutinarias	No programadas, complejas
Responsables	Supervisores, mandos medios	Alta dirección (empresario)
Orientación	Interna (procesos)	Externa (mercado, competencia)

Table 2: Diferencias entre administración operativa y gestión estratégica

Ambas dimensiones son complementarias. Una empresa con excelente estrategia, pero mala ejecución operativa fracasará. Igualmente, una empresa eficiente en operaciones, pero sin dirección estratégica clara será superada por competidores mejor posicionados.

En las MIPYMES, el empresario frecuentemente debe alternar entre ambos roles: por la mañana resuelve problemas operativos (un trabajador que falta, una máquina descompuesta, un cliente que reclama) y por la tarde debe reflexionar estratégicamente sobre el futuro del negocio. Esta dualidad es compleja y requiere disciplina para no sacrificar lo estratégico en aras de lo urgente.



2.4 Componentes de la gestión estratégica

El proceso de gestión estratégica puede entenderse como un ciclo continuo que comprende cuatro etapas fundamentales:

2.4.1 Análisis estratégico

Consiste en comprender profundamente tanto el entorno externo como las capacidades internas de la organización. Implica responder preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales? ¿Qué valoran?
- ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Qué ofrecen? ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Qué tendencias del mercado, tecnológicas, regulatorias o sociales pueden afectarnos?
- ¿En qué somos realmente buenos? ¿Qué nos distingue?
- ¿Cuáles son nuestras principales debilidades? ¿Qué nos limita?

Herramientas típicas del análisis estratégico incluyen el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) y matrices de perfil competitivo.

2.4.2 Formulación de la estrategia

Con base en el análisis anterior, se definen la dirección futura de la organización y las estrategias específicas para alcanzarla. Esta etapa incluye:

- Definición o revisión de la misión (razón de ser de la empresa) y visión (estado futuro deseado).
- Establecimiento de objetivos estratégicos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- Identificación de estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en nichos).
- Diseño de iniciativas estratégicas concretas para alcanzar los objetivos.



La formulación estratégica en MIPYMES debe ser participativa en la medida de lo posible, involucrando al menos a colaboradores clave, para asegurar compromiso y aprovechar conocimientos diversos.

2.4.3 Implementación de la estrategia

La mejor estrategia es inútil sin ejecución efectiva. Esta etapa implica traducir planes en acciones concretas:

- Asignación de recursos (financieros, humanos, materiales) a las iniciativas estratégicas prioritarias.
- Definición de responsables y plazos para cada acción.
- Comunicación de la estrategia a toda la organización.
- Ajuste de estructuras, procesos y sistemas para alinearlos con la estrategia.
- Desarrollo de capacidades necesarias (capacitación, contratación, tecnología).

La implementación requiere liderazgo firme, gestión del cambio y seguimiento continuo. Muchas estrategias fracasan no por defectos en su formulación, sino por deficiencias en su ejecución.

2.4.4 Evaluación y control estratégico

La gestión estratégica es un proceso dinámico que requiere monitoreo constante. Esta etapa comprende:

- Establecimiento de indicadores de desempeño (KPIs) para medir avance hacia objetivos.
- Seguimiento periódico de resultados y comparación con metas establecidas.
- Identificación de desviaciones y análisis de sus causas.
- Implementación de acciones correctivas cuando sea necesario.
- Revisión y ajuste de la estrategia ante cambios significativos del entorno.



El control estratégico no debe confundirse con micromanagement operativo. Se trata de verificar que la dirección general sea correcta y que las iniciativas estratégicas estén generando los resultados esperados, sin perder de vista el panorama general.

2.5 Niveles de estrategia en la organización

Tradicionalmente se distinguen tres niveles de estrategia, aunque en MIPYMES frecuentemente estos se superponen debido a su tamaño y simplicidad estructural:

2.5.1 Estrategia corporativa

Define el ámbito general de la organización: ¿En qué negocios participamos? ¿En qué mercados operamos? ¿Crecemos, nos mantenemos o nos retiramos de ciertos segmentos?

Para una MIPYME, las decisiones de estrategia corporativa podrían incluir: ¿Diversificamos hacia productos complementarios? ¿Abrimos una sucursal en otra ciudad? ¿Nos asociamos con otro negocio?

2.5.2 Estrategia de negocio (competitiva)

Se refiere a cómo competimos en cada uno de los negocios o segmentos en los que participamos: ¿Competimos por precio bajo, por diferenciación de producto, por servicio superior?

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas a nivel de negocio: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (en segmentos específicos). Las MIPYMES, por sus limitaciones de escala, rara vez pueden competir por liderazgo en costos, debiendo enfocarse en diferenciación o especialización en nichos.

2.5.3 Estrategia funcional

Son las estrategias específicas de cada área funcional (marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos) para apoyar la estrategia de negocio.



En una MIPYME, estas estrategias funcionales deben estar perfectamente alineadas. Por ejemplo, si la estrategia de negocio es diferenciación por calidad superior, la estrategia de operaciones debe enfocarse en control de calidad riguroso, la de marketing en comunicar los atributos de calidad, y la de recursos humanos en contratar y capacitar personal técnicamente competente.

2.6 Pensamiento estratégico en el empresario de MIPYME

Más allá de herramientas y procesos formales, la gestión estratégica requiere que el empresario desarrolle lo que se denomina pensamiento estratégico. Este concepto se refiere a una forma de razonar que integra varias dimensiones:

Visión sistémica: Capacidad para ver la empresa como un todo integrado, comprendiendo cómo cada decisión impacta en múltiples áreas.

Pensamiento a largo plazo: Disposición para sacrificar beneficios inmediatos en favor de posicionamiento futuro más sólido.

Orientación al aprendizaje: Apertura para cuestionar supuestos, experimentar con nuevas ideas y aprender tanto de éxitos como de fracasos.

Análisis y síntesis: Habilidad para descomponer problemas complejos en partes manejables (análisis) y luego integrar los hallazgos en una visión coherente (síntesis).

Creatividad estratégica: Capacidad para imaginar alternativas no obvias, encontrar soluciones innovadoras a restricciones aparentemente insuperables.

Ejecución disciplinada: Compromiso para traducir intenciones en acciones concretas, sostenidas en el tiempo a pesar de obstáculos.

El pensamiento estratégico no es innato; se desarrolla mediante práctica, reflexión continua y exposición a experiencias y conocimientos diversos. Programas de capacitación, mentoría por empresarios experimentados, lectura de casos de estudio y análisis reflexivo de la propia experiencia son medios para cultivar esta competencia [12].



CAPÍTULO 3.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MIPYMES

3.1 El proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su rumbo a mediano y largo plazo y determina los medios para alcanzarlo. Aunque existen múltiples metodologías, la esencia del proceso es bastante similar en todas ellas.

Para las MIPYMES, proponemos un proceso simplificado pero completo que consta de seis etapas principales:

1. Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas).
2. Análisis interno (fortalezas y debilidades).
3. Definición o revisión de misión, visión y valores.
4. Establecimiento de objetivos estratégicos.
5. Formulación de estrategias e iniciativas.
6. Diseño del plan de acción e indicadores de seguimiento.

Este proceso no debe verse como lineal y rígido, sino como iterativo. Hallazgos en etapas posteriores pueden llevar a revisar conclusiones de etapas anteriores. La planeación estratégica es un ejercicio de pensamiento que busca coherencia entre diagnóstico, aspiraciones y acciones.

3.2 Análisis del entorno externo

El entorno externo comprende todos los factores ajenos a la organización que pueden influir en su desempeño. Para las MIPYMES, algunos de estos factores están fuera de su control, pero comprender su naturaleza y tendencias permite anticiparse y adaptarse.



3.2.1 Análisis PESTEL

Esta herramienta examina seis dimensiones del macroentorno:

Factores Políticos: Estabilidad política, políticas gubernamentales hacia MIPYMES, regulación fiscal, apoyos y programas de fomento empresarial. En México, cambios en política económica o programas de apoyo pueden abrir o cerrar oportunidades para pequeños negocios.

Factores Económicos: Crecimiento del PIB, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, poder adquisitivo de consumidores, acceso al crédito. Las MIPYMES son particularmente sensibles a ciclos económicos; en recesiones, la demanda cae y el acceso a financiamiento se restringe.

Factores Sociales: Cambios demográficos, tendencias culturales, preferencias de consumo, nivel educativo de la población, valores sociales emergentes. Por ejemplo, la creciente preferencia por productos sustentables y locales representa una oportunidad para MIPYMES que puedan satisfacer esa demanda.

Factores Tecnológicos: Avances en tecnologías de producción, comunicación y distribución. La digitalización, comercio electrónico, automatización y análisis de datos están transformando la forma de hacer negocios, creando oportunidades para quienes las aprovechan y amenazas para quienes las ignoran.

Factores Ecológicos: Regulaciones ambientales, preocupación por el cambio climático, demanda de productos ecológicos. Las MIPYMES pueden diferenciarse adoptando prácticas sustentables, reduciendo desperdicios o utilizando insumos reciclados.

Factores Legales: Marco regulatorio específico del sector, normas laborales, requisitos sanitarios, propiedad intelectual. Cumplir con la legalidad no solo evita sanciones, sino que genera confianza y abre mercados formales.

Para una MIPYME de Tuxtepec, por ejemplo, una pequeña procesadora de piña, el análisis PESTEL revelaría:

- **P:** Programas de apoyo a agroindustrias rurales.
- **E:** Demanda creciente de productos procesados en zonas urbanas.



- **S:** Preferencia por productos naturales sin conservadores artificiales.
- **T:** Disponibilidad de tecnologías de conservación (deshidratación, liofilización) más accesibles.
- **E:** Exigencia de prácticas sustentables en manejo de residuos agroindustriales.
- **L:** Cumplimiento de NOM para productos alimenticios.

3.2.2 Análisis de la industria: Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter propuso un marco para analizar la estructura competitiva de una industria mediante cinco fuerzas que determinan su atractivo y rentabilidad:

Amenaza de nuevos competidores: ¿Qué tan fácil es para nuevos negocios entrar al mercado? Barreras bajas (poca inversión inicial, sin regulaciones complejas) implican mayor amenaza. Las MIPYMES existentes deben generar lealtad y diferenciación para protegerse.

Poder de negociación de proveedores: ¿Los proveedores pueden imponer condiciones? Si hay pocos proveedores o insumos especializados, su poder es alto. Las MIPYMES pueden contrarrestarlo buscando proveedores alternativos, integrándose verticalmente o formando cooperativas de compra.

Poder de negociación de clientes: ¿Los clientes pueden exigir precios bajos o condiciones favorables? Clientes grandes o con muchas alternativas tienen más poder. Las MIPYMES deben diversificar su cartera de clientes para no depender de pocos.

Amenaza de productos sustitutos: ¿Existen alternativas que satisfacen la misma necesidad? El surgimiento de sustitutos limita los precios que se pueden cobrar. Innovación y diferenciación ayudan a reducir esta amenaza.

Rivalidad entre competidores existentes: ¿Qué tan intensa es la competencia actual? Muchos competidores similares generan guerras de precios y reducen márgenes. Las MIPYMES deben buscar nichos menos saturados o formas de diferenciarse.



Aplicando este análisis a una pequeña papelería en Tuxtepec:

- **Nuevos competidores:** Amenaza alta (bajo capital inicial requerido).
- **Proveedores:** Poder moderado (existen distribuidores mayoristas).
- **Clientes:** Poder moderado (estudiantes y oficinistas con opciones).
- **Sustitutos:** Amenaza alta (compras en línea, documentos digitales).
- **Rivalidad:** Alta (muchas papelerías en la zona).

Conclusión: Es una industria poco atractiva por márgenes bajos y competencia intensa. La papelería debe diferenciarse (servicio especializado, productos exclusivos, atención personalizada) para sobrevivir.

3.2.3 Identificación de oportunidades y amenazas

El análisis externo debe concretarse en la identificación de oportunidades (tendencias o condiciones favorables que la empresa puede aprovechar) y amenazas (factores adversos que deben ser mitigados).

Ejemplos de oportunidades para MIPYMES locales:

- Crecimiento de turismo en la región de la Cuenca del Papaloapan.
- Demanda urbana de productos orgánicos y artesanales.
- Programas gubernamentales de financiamiento a tasas preferenciales.
- Posibilidad de vender en línea a nivel nacional mediante plataformas digitales.
- Alianzas con hoteles o restaurantes que requieren proveedores locales.

Ejemplos de amenazas:

- Entrada de cadenas nacionales que desplazan comercio local.
- Incremento de costos de insumos por inflación o problemas logísticos.



- Cambios regulatorios que incrementan costos de cumplimiento.
- Reducción del poder adquisitivo de consumidores por crisis económica.
- Competencia desleal de negocios informales.

3.3 Análisis interno

Si el análisis externo identifica oportunidades y amenazas, el análisis interno busca reconocer las fortalezas (capacidades distintivas de la empresa) y debilidades (limitaciones que obstaculizan el desempeño).

3.3.1 Áreas clave de análisis interno

Recursos financieros: ¿La empresa tiene liquidez suficiente? ¿Qué nivel de endeudamiento maneja? ¿Genera utilidades o apenas sobrevive? ¿Tiene acceso a crédito si lo necesita?

Recursos humanos: ¿El personal está capacitado y comprometido? ¿Hay alta rotación? ¿Se cuenta con colaboradores clave que poseen conocimiento crítico?

Capacidad de producción/operación: ¿Los procesos son eficientes? ¿La calidad es consistente? ¿Existe capacidad instalada ociosa o se opera al límite?

Marketing y ventas: ¿La marca es reconocida? ¿Los clientes son leales? ¿Los canales de distribución son efectivos? ¿Se entienden las necesidades del mercado?

Tecnología e innovación: ¿Se utilizan tecnologías actuales? ¿Existe capacidad para innovar productos o procesos? ¿Se aprovechan herramientas digitales?

Organización y gestión: ¿Hay claridad en roles y responsabilidades? ¿Existen procesos documentados? ¿La toma de decisiones es ágil o burocrática? ¿Se planifica o se improvisa?



3.3.2 La cadena de valor

Michael Porter también desarrolló el concepto de cadena de valor, que descompone a la empresa en actividades estratégicamente relevantes para identificar fuentes de ventaja competitiva.

Las actividades primarias son aquellas directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio:

- **Logística de entrada:** Recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
- **Operaciones:** Transformación de insumos en producto final.
- **Logística de salida:** Almacenamiento y distribución del producto terminado.
- **Marketing y ventas:** Promoción, fijación de precios, canales de venta.
- **Servicio postventa:** Instalación, reparación, atención a quejas.

Las actividades de apoyo sostienen a las primarias:

- **Infraestructura:** Gestión general, planeación, finanzas, contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** Reclutamiento, capacitación, compensación.
- **Desarrollo tecnológico:** Investigación, desarrollo de procesos, sistemas de información.
- **Abastecimiento:** Compra de materias primas, equipos y servicios.

Analizar la cadena de valor permite identificar en qué actividades la empresa genera más valor y dónde puede mejorar eficiencia o diferenciación.

3.3.3 Identificación de fortalezas y debilidades

El análisis interno debe ser honesto y crítico. Ejemplos:



Fortalezas de una MIPYME:

- Relación cercana y de confianza con clientes habituales.
- Flexibilidad para adaptar productos a necesidades específicas.
- Conocimiento profundo del mercado local.
- Personal leal y comprometido con el negocio.
- Ubicación estratégica en zona de alto tránsito.

Debilidades:

- Ausencia de controles financieros y contables formales.
- Dependencia excesiva del empresario para todas las decisiones.
- Falta de capacitación técnica del personal.
- Instalaciones inadecuadas o equipos obsoletos.
- Poca presencia en medios digitales o redes sociales.

3.4 Matriz FODA

La herramienta más popular para sintetizar el análisis estratégico es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), conocida también como SWOT por sus siglas en inglés.

La matriz se construye identificando elementos en cada cuadrante:

Fortalezas (Internas, Positivas)	Debilidades (Internas, Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Relación sólida con clientes - Flexibilidad operativa - Conocimiento del mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de planeación formal - Limitaciones financieras - Baja capacitación de personal
Oportunidades (Externas, Positivas)	Amenazas (Externas, Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de demanda regional - Acceso a tecnologías accesibles - Programas de apoyo gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de competidores grandes - Inflación de costos - Regulaciones más estrictas

Table 3: Ejemplo de Matriz FODA



Pero la matriz FODA no termina con la identificación de elementos. El paso crucial es el análisis cruzado que genera estrategias:

Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad): Usar fortalezas para aprovechar oportunidades.

Ejemplo: Aprovechar conocimiento del mercado local (F) para desarrollar productos que satisfagan la creciente demanda de orgánicos (O).

Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad): Superar debilidades para aprovechar oportunidades.

Ejemplo: Capacitar al personal (superar D) para aprovechar programas de certificación que abren nuevos mercados (O).

Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza): Usar fortalezas para mitigar amenazas.

Ejemplo: Usar flexibilidad operativa (F) para diferenciarse y reducir impacto de competidores grandes (A).

Estrategias DA (Debilidad-Amenaza): Acciones defensivas para minimizar debilidades y amenazas.

Ejemplo: Asociarse con otras MIPYMES (mitigar limitaciones financieras D) para enfrentar competencia de cadenas (A).

3.5 Definición de misión, visión y valores

Con base en el diagnóstico FODA, la empresa debe definir o revisar sus elementos de identidad estratégica:

3.5.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, su propósito fundamental. Responde a: ¿Para qué existe la organización? ¿A quién sirve? ¿Qué necesidad satisface?

Una misión efectiva es:

- Clara y concisa.
- Orientada al cliente/mercado.
- Inspiradora para empleados.
- Diferenciadora (refleja lo específico del negocio).



Ejemplo débil: "Somos una empresa dedicada a la venta de productos alimenticios".

Ejemplo fuerte: "Ofrecer a las familias de Tuxtepec productos alimenticios frescos, saludables y accesibles, contribuyendo a su bienestar y nutrición diaria".

3.5.2 Visión

Es la imagen del futuro deseado para la organización. Responde a: ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos estar en 3-5 años?

Una visión efectiva es:

- Ambiciosa pero alcanzable.
- Específica en tiempo y alcance.
- Motivadora e inspiradora.
- Coherente con la misión y valores.

Ejemplo: "Ser en 2028 la cadena regional líder en productos orgánicos, reconocida por calidad, sustentabilidad y responsabilidad social, con presencia en las principales ciudades de la Cuenca del Papaloapan".

3.5.3 Valores

Son los principios que guían el comportamiento y las decisiones de la organización. Definen la cultura deseada.

Ejemplos de valores corporativos:

- Integridad y honestidad en todas las transacciones.
- Compromiso con la calidad y mejora continua.
- Respeto y trato justo a colaboradores, clientes y proveedores.
- Responsabilidad ambiental y social.
- Innovación y apertura al cambio.

Los valores no deben ser meras palabras en un cuadro colgado en la pared. Deben traducirse en comportamientos observables y ser reforzados mediante el ejemplo del liderazgo.



3.6 Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados específicos que la empresa busca alcanzar en un plazo determinado. A diferencia de metas operativas (producir X unidades esta semana), los objetivos estratégicos tienen alcance de mediano-largo plazo y son esenciales para alcanzar la visión.

Los objetivos deben cumplir el criterio SMART:

- **Specific (Específicos):** Claramente definidos, sin ambigüedad.
- **Measurable (Medibles):** Con indicadores cuantitativos o cualitativos verificables.
- **Achievable (Alcanzables):** Realistas dadas las capacidades y recursos.
- **Relevant (Relevantes):** Contribuyen significativamente a la visión.
- **Time-bound (Temporales):** Con plazo definido.

Ejemplos de objetivos estratégicos para una MIPYME:

1. Incrementar las ventas en 25% durante los próximos 18 meses mediante la apertura de un canal de venta en línea.
2. Reducir la rotación de personal operativo del 40% al 20% en un año, implementando un programa de capacitación y desarrollo.
3. Obtener la certificación de calidad ISO 9001 antes de diciembre de 2026.
4. Diversificar la cartera de clientes, reduciendo la dependencia del cliente principal del 60% al 35% de ventas totales en dos años.
5. Lanzar tres nuevos productos al mercado en 2026, basados en investigación de necesidades no satisfechas.

Los objetivos deben abarcar diferentes dimensiones del desempeño: financiera (rentabilidad, ventas, márgenes), clientes (satisfacción, lealtad, participación de mercado), procesos internos (eficiencia, calidad) y aprendizaje organizacional (capacitación, innovación).



3.7 Formulación de estrategias

Con objetivos claros, el siguiente paso es definir las estrategias —cursos de acción amplios— para alcanzarlos. Las estrategias responden al cómo se lograrán los objetivos.

3.7.1 Estrategias genéricas de Porter

Porter propone tres estrategias genéricas:

Liderazgo en costos: Ser el productor de menor costo en la industria, permitiendo ofrecer precios bajos. Requiere economías de escala, eficiencia operativa y control riguroso de gastos. Difícil para MIPYMES debido a limitaciones de escala.

Diferenciación: Ofrecer productos o servicios percibidos como únicos o superiores, por los cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio premium. Puede basarse en calidad, diseño, servicio, marca o características especiales. Más viable para MIPYMES.

Enfoque (nicho): Concentrarse en un segmento específico del mercado y satisfacerlo mejor que los competidores generalistas. Puede combinarse con liderazgo en costos (enfoque en costos) o diferenciación (enfoque en diferenciación). Ideal para MIPYMES con recursos limitados.

Una pequeña cafetería en Tuxtepec, por ejemplo, no puede competir en precio con cadenas nacionales (carecen de economías de escala). Debe diferenciarse por calidad del café, ambiente acogedor, atención personalizada, o enfocarse en un nicho (ejecutivos que buscan lugar tranquilo para reuniones).

3.7.2 Estrategias de crecimiento

Ansoff propuso una matriz de estrategias de crecimiento basada en dos dimensiones: productos (actuales vs nuevos) y mercados (actuales vs nuevos):

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Table 4: Matriz de Ansoff



Penetración de mercado: Aumentar participación en mercados actuales con productos actuales (vender más a clientes existentes, atraer clientes de la competencia, incrementar frecuencia de compra).

Desarrollo de productos: Lanzar nuevos productos a mercados actuales (innovar, mejorar líneas existentes, ofrecer variedades).

Desarrollo de mercados: Llevar productos actuales a nuevos mercados geográficos o segmentos (abrir sucursales, vender en línea a otras regiones, atender nuevos nichos).

Diversificación: Nuevos productos en nuevos mercados. Es la estrategia más riesgosa pues requiere competencias que la empresa puede no tener. Solo recomendable cuando existen sinergias claras.

3.8 Plan de acción e indicadores

Las estrategias deben traducirse en planes de acción concretos que especifiquen:

- ¿Qué actividades específicas se realizarán?
- ¿Quién será responsable de cada actividad?
- ¿Cuándo se realizarán (cronograma)?
- ¿Qué recursos se requieren (presupuesto)?
- ¿Cómo se medirá el avance (indicadores)?



Ejemplo de plan de acción para objetivo "Incrementar ventas 25% mediante canal en línea":

Actividad	Responsable	Plazo	Presupuesto
Contratar diseñador web	Gerente	Mes 1	\$15,000
Desarrollar tienda en línea	Diseñador	Meses 2-3	\$30,000
Capacitar personal en logística	RH	Mes 4	\$5,000
Campaña lanzamiento redes sociales	Marketing	Mes 4	\$8,000
Monitoreo y ajustes	Gerente	Meses 5-18	\$2,000/mes

Table 5: Ejemplo de plan de acción

Los indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten monitorear avance:

- Número de visitas al sitio web/mes.
- Tasa de conversión (visitantes que compran).
- Ticket promedio de compra en línea.
- Porcentaje de ventas totales generadas por canal en línea.
- Satisfacción de clientes con servicio de entrega.

El seguimiento debe ser periódico (mensual o trimestral) para detectar desviaciones tempranamente y realizar ajustes.



CAPÍTULO 4.

GOBIERNO CORPORATIVO EN MIPYMES

4.1 Concepto de gobierno corporativo

El gobierno corporativo se refiere al sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas. Comprende el conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su junta directiva, sus accionistas y otros grupos de interés, estableciendo estructuras y procesos para la toma de decisiones, asignación de responsabilidades y rendición de cuentas [13].

Tradicionalmente, el gobierno corporativo ha sido asociado a grandes empresas públicas con accionistas dispersos. Sin embargo, los principios del buen gobierno son igualmente relevantes para MIPYMES, adaptados a su escala y características particulares.

Un gobierno corporativo efectivo en MIPYMES busca:

- Profesionalizar la gestión, reduciendo improvisación y decisiones arbitrarias.
- Separar propiedad (dueño) y gestión (administrador), aunque en MIPYMES frecuentemente coinciden.
- Establecer mecanismos de control interno y transparencia.
- Proteger intereses de socios minoritarios o familiares no involucrados en operación.
- Facilitar sucesión generacional en empresas familiares.
- Generar confianza ante inversionistas, prestamistas y clientes.



4.2 Importancia del gobierno corporativo para MIPYMES

Las MIPYMES operan frecuentemente de manera informal en cuanto a estructuras de gobierno. El dueño toma todas las decisiones, mezcla finanzas personales con empresariales, no rinde cuentas formalmente y delega poco. Este modelo funciona mientras el negocio es muy pequeño, pero se convierte en obstáculo cuando la empresa crece o enfrenta desafíos complejos.

Los beneficios de implementar prácticas de buen gobierno incluyen:

4.2.1 Profesionalización de la gestión

Establecer órganos de gobierno (aunque sean informales) obliga a tomar decisiones de manera más estructurada, documentada y fundamentada. Reduce el riesgo de decisiones impulsivas o basadas únicamente en intuición.

4.2.2 Continuidad del negocio

En empresas familiares, la ausencia de mecanismos de gobierno claros genera conflictos entre familiares, especialmente ante sucesiones generacionales. Un protocolo familiar y estructura de gobierno reducen estos riesgos, asegurando continuidad [14].

4.2.3 Acceso a financiamiento

Instituciones financieras e inversionistas valoran positivamente a empresas con gobierno corporativo sólido. Transparencia financiera, controles internos y rendición de cuentas reducen percepción de riesgo y facilitan acceso a capital.

4.2.4 Atracción y retención de talento

Profesionales talentosos prefieren trabajar en organizaciones con estructura clara, donde roles y responsabilidades están definidos y la toma de decisiones sigue procesos racionales. El buen gobierno genera ambiente laboral más predecible y justo.



4.2.5 Gestión de riesgos

Estructuras de gobierno incluyen identificación y gestión proactiva de riesgos empresariales (financieros, operativos, legales, reputacionales), reduciendo vulnerabilidad ante contingencias.

4.3 Componentes del gobierno corporativo en MIPYMES

4.3.1 Asamblea de socios o accionistas

Es el órgano supremo de la empresa. En MIPYMES pequeñas puede estar compuesto por pocos socios, incluso uno solo. Sus funciones incluyen:

- Aprobar estados financieros anuales.
- Nombrar y remover administradores o directores.
- Aprobar inversiones mayores y cambios estratégicos significativos.
- Modificar estatutos sociales.
- Decidir distribución de utilidades.

Aunque en microempresas unipersonales esto parece trivial, formalizar estas decisiones mediante actas y registros genera disciplina y trazabilidad.

4.3.2 Consejo de administración o junta directiva

En empresas más estructuradas, este órgano supervisa la gestión, define estrategia de alto nivel y asegura que la administración actúe en beneficio de la empresa y sus socios.

Para MIPYMES, no necesariamente requiere gran formalidad. Puede ser:

- Un consejo informal de asesores (empresarios experimentados, profesores, consultores) que se reúnen periódicamente con el empresario para revisar resultados y estrategias.
- Un consejo familiar formal que incluye a familiares socios, aunque no trabajen operativamente en la empresa.



- Un grupo consultivo externo pagado o voluntario que aporta perspectivas diversas.

Funciones típicas:

- Aprobar planes estratégicos y presupuestos.
- Monitorear desempeño financiero y operativo.
- Asesorar al director general en decisiones importantes.
- Asegurar cumplimiento legal y ético.
- Gestionar conflictos de interés.

4.3.3 Dirección general o gerencia

Responsable de la operación diaria y ejecución de la estrategia aprobada. En MIPYMES, el dueño frecuentemente es también el director general.

El buen gobierno implica que, incluso si el dueño gestiona operativamente, existan mecanismos de rendición de cuentas hacia los socios (si los hay) o hacia un consejo asesor. Esto evita autoritarismo y mejora calidad de decisiones.

4.3.4 Controles internos y auditoría

Los controles internos son políticas y procedimientos diseñados para asegurar confiabilidad de información financiera, cumplimiento de leyes y regulaciones, eficiencia operativa y protección de activos.

En MIPYMES, los controles pueden ser simples pero efectivos:

- Separación de funciones: quien maneja efectivo no debe ser quien registra contablemente ni quien autoriza gastos.
 - Revisión periódica de inventarios físicos vs registros.
 - Autorización de compras y gastos según montos predefinidos.
 - Conciliaciones bancarias mensuales.
 - Revisión de cuentas por cobrar y seguimiento de morosidad.

La auditoría externa, aunque costosa, puede ser valiosa para MIPYMES en crecimiento. Genera credibilidad ante terceros y detecta irregularidades tempranamente.



4.4 Protocolo familiar en empresas familiares

Más del 80% de las MIPYMES en México son empresas familiares. Estas organizaciones combinan dos sistemas complejos: la familia y la empresa. Cuando ambos se mezclan sin reglas claras, surgen conflictos que pueden destruir tanto relaciones familiares como el negocio.

El protocolo familiar es un documento que establece reglas de juego para la interacción entre familia y empresa:

4.4.1 Contenido típico de un protocolo familiar

- **Misión y valores familiares:** Qué representa la empresa para la familia, qué legado se busca preservar.
- **Condiciones para que familiares trabajen en la empresa:** Requisitos de educación, experiencia externa previa, proceso de reclutamiento objetivo.
- **Políticas de compensación:** ¿Familiares ganan igual que empleados no familiares en posiciones similares? ¿Hay privilegios?
- **Mecanismos de resolución de conflictos:** ¿Cómo se resuelven desacuerdos entre familiares socios?
- **Sucesión:** ¿Cómo se decidirá quién sucederá al fundador? ¿Qué perfil debe tener?
- **Entrada y salida de socios:** ¿Pueden vender participaciones a terceros? ¿Existe derecho de preferencia para otros socios?
- **Distribución de utilidades:** ¿Qué porcentaje se reinvierte vs se distribuye?

Un protocolo familiar bien diseñado, consensuado y respetado, previene conflictos, profesionaliza la gestión y asegura trascendencia generacional del negocio.



4.5 Ética empresarial y responsabilidad social

El gobierno corporativo incluye la dimensión ética: no solo se trata de cumplir legalmente, sino de actuar correctamente en beneficio de todos los stakeholders (grupos de interés).

4.5.1 Principios éticos en MIPYMES

- **Honestidad:** En transacciones con clientes, proveedores, empleados y autoridades. No engañar, no ocultar información relevante, cumplir compromisos.
- **Transparencia:** Proporcionar información veraz sobre productos, precios, condiciones. Evitar publicidad engañosa.
- **Justicia:** Trato equitativo a empleados, sin discriminación. Salarios dignos y prestaciones adecuadas.
- **Respeto:** A derechos humanos, laborales, ambientales. No explotar vulnerabilidades de trabajadores o comunidades.
- **Responsabilidad:** Asumir consecuencias de las propias decisiones. Corregir errores, compensar daños.

Estos principios no son meramente aspiracionales. Empresas percibidas como poco éticas enfrentan rechazo de consumidores, dificultad para atraer talento, sanciones legales y daño reputacional.

4.5.2 Responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE implica que la empresa reconoce su impacto en la sociedad y el medio ambiente, y actúa proactivamente para maximizar impactos positivos y minimizar negativos.

Para MIPYMES, la RSE no requiere grandes presupuestos. Ejemplos de prácticas responsables:

- Contratar preferentemente a personas de la comunidad local.
- Comprar insumos de proveedores locales cuando sea posible.
- Reducir desperdicios y reciclar materiales.
- Usar eficientemente energía y agua.



- Apoyar causas comunitarias (educación, salud, deporte).
- Garantizar condiciones laborales seguras y dignas.
- Pagar impuestos puntualmente, contribuyendo al bienestar colectivo.

La RSE genera beneficios tangibles: mejora imagen de marca, aumenta lealtad de clientes, facilita reclutamiento de empleados comprometidos y fortalece relación con la comunidad.

4.5.3 Corrupción y MIPYMES

Las MIPYMES enfrentan frecuentemente presiones para participar en prácticas corruptas: pagar sobornos para agilizar trámites, evadir impuestos, ofrecer regalos inapropiados a funcionarios o clientes.

Ceder a estas presiones genera dependencia de prácticas ilegales, vulnerabilidad ante extorsión y riesgo de sanciones graves. Además, perpetúa un sistema que perjudica a todas las empresas.

La decisión ética, aunque costosa en lo inmediato, fortalece la empresa en el largo plazo. Empresas reconocidas por integridad acceden a mercados formales, contratos gubernamentales, certificaciones y financiamiento que negocios informales no pueden.



CAPÍTULO 5.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

5.1 Clima organizacional en MIPYMES

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y las condiciones laborales en general. Es el "estado de ánimo" colectivo de la empresa.

Aunque las MIPYMES tienen pocos empleados, el clima organizacional es igualmente relevante. Un ambiente laboral tóxico genera alta rotación, ausentismo, baja productividad y mala atención a clientes. Por el contrario, un clima positivo aumenta compromiso, creatividad y lealtad.

5.1.1 Dimensiones del clima organizacional

Liderazgo: ¿El empresario o gerente es accesible, justo, reconoce logros, apoya el desarrollo de empleados? ¿O es autoritario, arbitrario, distante?

Comunicación: ¿Fluye la información de manera clara y oportuna? ¿Se escuchan sugerencias de empleados? ¿O predomina el rumor y la desinformación?

Relaciones interpersonales: ¿Existe cooperación y respeto entre compañeros? ¿O hay conflictos, rivalidades y falta de trabajo en equipo?

Condiciones físicas: ¿El lugar de trabajo es seguro, limpio, adecuadamente iluminado y ventilado? ¿O es insalubre y riesgoso?

Reconocimiento: ¿Se valora el esfuerzo y desempeño de los empleados? ¿Existen incentivos, aunque sean simbólicos? ¿O el trabajo bien hecho se da por sentado?



Desarrollo: ¿Se ofrecen oportunidades de capacitación y crecimiento? ¿O los empleados sienten que están estancados?

Estabilidad: ¿Los empleados perciben seguridad en su empleo? ¿O temen despidos arbitrarios?

5.1.2 Medición del clima organizacional

En grandes empresas se aplican encuestas formales de clima. En MIPYMES, métodos más simples pueden ser igualmente efectivos:

- Conversaciones informales periódicas entre el empresario y cada empleado.
- Buzones de sugerencias (físicos o digitales) para recibir retroalimentación anónima.
- Reuniones grupales breves donde se discutan aspectos del trabajo y se escuchen inquietudes.
- Observación directa de indicadores: rotación de personal, ausentismo, quejas recurrentes.

Lo importante no es la sofisticación del método, sino la disposición genuina del liderazgo para escuchar y actuar sobre los hallazgos.

5.1.3 Mejora del clima organizacional

Acciones concretas para mejorar clima en MIPYMES:

- **Comunicación abierta:** Compartir información relevante sobre situación del negocio, planes futuros, desafíos. Los empleados aprecian transparencia.
- **Reconocimiento:** Agradecer públicamente logros, celebrar metas cumplidas, destacar contribuciones individuales.
- **Capacitación:** Invertir, aunque sea modestamente, en desarrollo de competencias. Empleados capacitados son más productivos y leales.
- **Condiciones dignas:** Asegurar que instalaciones sean seguras, que existan pausas adecuadas, que se respeten horarios.



- **Equidad:** Aplicar políticas de manera consistente, sin favoritismos. Tratar a todos con respeto.
- **Participación:** Involucrar a empleados en decisiones que les afectan. Solicitar ideas para mejorar procesos.
- **Balance vida-trabajo:** En la medida posible, ser flexibles con necesidades personales de empleados (permisos por emergencias familiares, horarios escalonados).

Un clima organizacional positivo no se construye con discursos motivacionales, sino con acciones consistentes del liderazgo que demuestren valoración genuina hacia las personas.

5.2 Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones es el proceso central de la gestión. Los empresarios de MIPYMES toman decenas de decisiones diariamente, desde las operativas (¿compro este insumo hoy?) hasta las estratégicas (¿abro una sucursal en otra ciudad?).

La calidad de estas decisiones determina en gran medida el éxito o fracaso del negocio. Decisiones equivocadas pueden ser costosas o irreversibles, especialmente en organizaciones con recursos limitados.

5.2.1 Tipos de decisiones

Decisiones programadas: Son rutinarias, repetitivas, con procedimientos establecidos. Ejemplo: reordenar inventario cuando alcanza cierto nivel mínimo. Se toman siguiendo reglas predefinidas, requieren poco análisis.

Decisiones no programadas: Son únicas, complejas, sin precedentes claros. Ejemplo: decidir si diversificar hacia un nuevo sector. Requieren análisis profundo, creatividad y tolerancia al riesgo.

Decisiones operativas: De corto plazo, afectan actividades cotidianas. Generalmente las toman supervisores o mandos medios.

Decisiones tácticas: De mediano plazo, afectan áreas funcionales específicas. Ejemplo: cambiar proveedor de materia prima.



Decisiones estratégicas: De largo plazo, afectan a toda la organización y su posicionamiento. Ejemplo: fusionarse con otra empresa. Son responsabilidad del más alto nivel (empresario, consejo).

5.2.2 Proceso racional de toma de decisiones

Aunque en la práctica muchas decisiones se toman intuitivamente o bajo presión, el modelo racional de decisión proporciona un marco útil para decisiones complejas:

1. **Identificar y definir el problema:** ¿Cuál es realmente el problema por resolver? Frecuentemente se confunden síntomas con causas.

2. **Recopilar información relevante:** ¿Qué datos necesitamos para entender el problema y evaluar alternativas? Fuentes internas (registros contables, reportes operativos) y externas (investigación de mercado, tendencias).

3. **Generar alternativas:** ¿Qué opciones tenemos? Buscar creativamente múltiples cursos de acción posibles, sin descartarlos prematuramente.

4. **Evaluar alternativas:** Analizar pros, contras, riesgos y beneficios esperados de cada alternativa. Considerar criterios múltiples: financieros, operativos, estratégicos, éticos.

5. **Seleccionar la mejor alternativa:** Comparar opciones y elegir la que mejor satisface los criterios establecidos, considerando restricciones (recursos, tiempo, capacidades).

6. **Implementar la decisión:** Traducir la decisión en acciones concretas, asignar recursos, comunicar, monitorear ejecución.

7. **Evaluar resultados:** Una vez implementada, verificar si la decisión generó resultados esperados. Aprender de éxitos y errores para futuras decisiones.

Este proceso es iterativo. Hallazgos en etapas posteriores pueden llevar a reconsiderar decisiones anteriores.



5.2.3 Barreras para la toma de decisiones efectiva

Sesgos cognitivos: Todos tenemos sesgos que distorsionan nuestro juicio:

- *Sesgo de confirmación:* Buscar información que confirme creencias previas, ignorando evidencia contradictoria.
- *Sesgo de anclaje:* Dar peso excesivo a la primera información recibida.
- *Sesgo de disponibilidad:* Sobrestimar importancia de información fácilmente recordable (eventos recientes o dramáticos).
- *Exceso de confianza:* Sobreestimar capacidades propias y subestimar riesgos.

Información insuficiente o errónea: Decidir con base en datos incompletos, desactualizados o incorrectos genera resultados indeseables. Las MIPYMES frecuentemente carecen de sistemas de información robustos.

Presión de tiempo: La urgencia lleva a decisiones apresuradas, sin análisis adecuado. Es importante distinguir entre lo urgente y lo importante.

Emoción vs razón: Decisiones tomadas bajo enojo, miedo o euforia tienden a ser subóptimas. El empresario debe cultivar inteligencia emocional para reconocer cuándo las emociones están nublando su juicio.

Aversión al riesgo o al cambio: El miedo a cometer errores puede paralizar, llevando a mantener status quo incluso cuando cambiar es necesario.

5.3 Toma de decisiones basada en datos

En la era digital, la disponibilidad de datos sobre operaciones, ventas, clientes y mercados ha crecido exponencialmente. Las MIPYMES que aprenden a recopilar, analizar y utilizar datos para decisiones obtienen ventajas competitivas significativas [15].



5.3.1 Tipos de datos relevantes

Datos internos:

- Ventas por producto, periodo, cliente, canal.
- Costos de producción, operación, distribución.
- Niveles de inventario, rotación, mermas.
- Desempeño de empleados (productividad, ausentismo, rotación).
- Quejas, devoluciones, satisfacción de clientes.

Datos externos:

- Tendencias del mercado, comportamiento de competidores.
- Indicadores macroeconómicos (inflación, tipo de cambio, empleo).
- Preferencias y comportamiento de consumidores (redes sociales, encuestas).
- Cambios regulatorios, tecnológicos, demográficos.

5.3.2 Herramientas accesibles para análisis de datos

Las MIPYMES no requieren sistemas empresariales costosos para empezar a trabajar con datos. Herramientas accesibles incluyen:

- **Hojas de cálculo** (Excel, Google Sheets): Permiten organizar datos, realizar cálculos, crear gráficos, hacer proyecciones simples.
- **Software de punto de venta (POS)**: Capturan automáticamente información de ventas, inventario, clientes.
- **Redes sociales y Google Analytics**: Proporcionan métricas sobre alcance, interacción, comportamiento de visitantes en sitios web.
- **Encuestas en línea** (Google Forms, SurveyMonkey): Recopilan retroalimentación de clientes o empleados.
- **Aplicaciones de gestión empresarial**: Existen opciones gratuitas o económicas para contabilidad, CRM, gestión de proyectos.

Lo importante no es la sofisticación tecnológica, sino la disciplina para capturar datos consistentemente, analizarlos periódicamente y utilizarlos para informar decisiones.



5.3.3 Del dato a la decisión: ejemplos prácticos

Ejemplo 1: Optimización de inventario

Un pequeño negocio de abarrotes registra diariamente ventas por producto. Al analizar datos de seis meses, identifica que ciertos productos rotan muy lentamente, inmovilizando capital. Decide reducir inventario de esos ítems y destinar recursos a productos de alta rotación, mejorando flujo de efectivo.

Ejemplo 2: Identificación de clientes rentables

Una MIPYME de servicios analiza rentabilidad por cliente, descubriendo que algunos clientes generan márgenes muy bajos o incluso pérdidas debido a exigencias especiales. Decide renegociar condiciones o enfocarse en clientes más rentables.

Ejemplo 3: Ajuste de precios

Un restaurante analiza ventas por día de la semana y hora, identificando patrones claros de demanda. Implementa promociones en horarios de baja afluencia para nivelar demanda y maximizar utilización de capacidad instalada.

Ejemplo 4: Mejora de servicio

Una tienda monitorea comentarios en redes sociales y quejas recibidas. Identifica quejas recurrentes sobre tiempo de espera. Contrata un empleado adicional en horarios pico, mejorando satisfacción y reduciendo pérdida de ventas por clientes impacientes.

5.4 Herramientas de análisis para la toma de decisiones

5.4.1 Análisis costo-beneficio

Consiste en comparar los costos totales de una alternativa con los beneficios esperados, ambos expresados en términos monetarios. La alternativa se justifica si beneficios superan costos.

Ejemplo: Decidir si invertir en un horno adicional que cuesta \$80,000.

Beneficios esperados en 3 años:

- Incremento de producción y ventas: \$150,000
- Ahorro de tiempo/costos operativos: \$20,000



Costos totales en 3 años:

- Inversión inicial: \$80,000
- Costos de mantenimiento y energía: \$15,000

Beneficio neto = \$170,000 - \$95,000 = \$75,000

La inversión se justifica económicamente.

5.4.2 Árbol de decisión

Herramienta gráfica que representa decisiones secuenciales y eventos inciertos, asignando probabilidades y valores a cada resultado posible. Útil cuando existen múltiples etapas de decisión o incertidumbre.

Ejemplo simplificado: Decidir si lanzar un nuevo producto.

- Si lanzo y tiene éxito (probabilidad 60%): Ganancia \$200,000
- Si lanzo y fracasa (probabilidad 40%): Pérdida \$50,000
- Si no lanzo: Ganancia \$0

Valor esperado de lanzar = $0.60(\$200,000) + 0.40(-\$50,000) = \$120,000 - \$20,000 = \$100,000$

Valor esperado de no lanzar = \$0

Decisión racional: lanzar, pues el valor esperado es positivo.

Esta herramienta no elimina incertidumbre, pero ayuda a cuantificarla y tomar decisiones más informadas.

5.4.3 Análisis de escenarios

Consiste en proyectar resultados bajo diferentes supuestos sobre variables críticas, construyendo escenarios optimista, pesimista y moderado.

Ejemplo: Proyección de ventas del próximo año.

- **Escenario optimista:** Economía crece, ventas aumentan 30%.

Utilidad proyectada: \$300,000

- **Escenario moderado:** Economía estable, ventas aumentan 10%.

Utilidad proyectada: \$150,000

- **Escenario pesimista:** Recesión, ventas caen 5%. Utilidad

proyectada: \$50,000



Este análisis permite prepararse para diferentes contingencias y evaluar si la empresa puede sobrevivir incluso en el escenario pesimista.

5.4.4 Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los KPIs son métricas específicas que permiten monitorear aspectos críticos del negocio. Deben estar alineados con objetivos estratégicos.

Ejemplos de KPIs para MIPYMES:

- **Financieros:** Margen de utilidad neta, rotación de inventario, días de cuentas por cobrar, punto de equilibrio.
- **Clientes:** Tasa de retención de clientes, satisfacción (NPS), ticket promedio de compra.
- **Operaciones:** Tiempo de entrega, porcentaje de defectos, utilización de capacidad.
- **Aprendizaje:** Horas de capacitación por empleado, tasa de rotación de personal.

El seguimiento periódico de KPIs permite detectar problemas tempranamente y ajustar curso antes de que situaciones se agraven.

5.5 Intuición vs análisis: encontrando el equilibrio

La toma de decisiones efectiva combina análisis racional con intuición. Ninguno de los dos extremos es óptimo por sí solo.

Exceso de análisis: Lleva a parálisis por análisis, donde se postergan decisiones indefinidamente esperando información perfecta que nunca llega. En entornos dinámicos, esperar demasiado implica perder oportunidades.

Decisiones puramente intuitivas: Pueden ser acertadas cuando el decisor tiene amplia experiencia en situaciones similares, pero son riesgosas cuando el contexto es nuevo o complejo. La intuición no sustituye al análisis en decisiones estratégicas importantes.



El empresario competente:

- Utiliza análisis sistemático para decisiones estratégicas de alto impacto o irreversibles.
- Confía en intuición para decisiones operativas donde la experiencia es válida y el costo de equivocarse es bajo.
- Reconoce cuándo la información disponible es suficiente vs cuando se requiere más investigación.
- Aprende constantemente de resultados de decisiones pasadas para refinar tanto su análisis como su intuición.

La gestión efectiva de MIPYMES requiere equilibrio entre reflexión y acción, entre prudencia y audacia, entre datos y experiencia.



CONCLUSIONES

A lo largo de este libro hemos recorrido los fundamentos y herramientas de la gestión estratégica aplicada al contexto específico de las micro, pequeñas y medianas empresas. Hemos visto que la gestión estratégica no es un lujo reservado a grandes corporaciones, sino una necesidad vital para MIPYMES que aspiran a trascender la supervivencia cotidiana y construir organizaciones sostenibles y competitivas.

Las MIPYMES representan la inmensa mayoría del tejido empresarial mexicano y son generadoras fundamentales de empleo e ingreso, especialmente en regiones como la Cuenca del Papaloapan. Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales que limitan su desarrollo: recursos escasos, informalidad, baja adopción tecnológica, deficiencias en gestión y alta mortalidad temprana.

La gestión estratégica ofrece respuestas a estos desafíos. No se trata de aplicar mecánicamente modelos diseñados para grandes empresas, sino de adaptar creativamente principios y herramientas a la realidad de organizaciones pequeñas, ágiles y con recursos limitados, pero con potencial significativo de impacto local.

Hemos destacado la importancia de:

El pensamiento estratégico, como capacidad del empresario para ver más allá del día a día, comprender su entorno, reconocer capacidades propias y visualizar un futuro deseable y alcanzable.

La planeación sistemática, que permite traducir aspiraciones en objetivos concretos y estos en acciones específicas, asignando recursos limitados de manera óptima y generando coherencia entre diagnóstico, estrategia y ejecución.

El gobierno corporativo, entendido no como burocracia innecesaria sino como profesionalización de la gestión, establecimiento de controles internos, transparencia y estructuras que faciliten continuidad, sucesión y acceso a oportunidades de crecimiento.

El clima organizacional, reconociendo que las personas —aunque sean pocas en una MIPYME— son el activo más valioso, y que su compromiso, creatividad y productividad dependen del ambiente laboral que se construya.



La toma de decisiones basada en información y análisis, complementando la valiosa intuición del empresario con datos, herramientas y procesos que reduzcan riesgos y mejoren calidad de las decisiones estratégicas.

Reflexiones finales

La implementación de prácticas de gestión estratégica en MIPYMES no ocurre de la noche a la mañana. Es un proceso gradual que requiere:

- **Compromiso del liderazgo:** El empresario debe reconocer la necesidad de cambio y estar dispuesto a invertir tiempo y recursos en profesionalizar la gestión.
- **Capacitación continua:** Tanto el empresario como sus colaboradores deben actualizar conocimientos y desarrollar competencias gerenciales.
- **Apertura al cambio:** Abandonar la zona de confort, cuestionar prácticas tradicionales y experimentar con nuevas formas de hacer las cosas.
- **Perseverancia:** Los resultados de la gestión estratégica no siempre son inmediatos. Se requiere constancia para sostener esfuerzos incluso ante obstáculos.
- **Aprendizaje de la experiencia:** Cada decisión, exitosa o fallida, genera aprendizajes. Las organizaciones que reflexionan sistemáticamente sobre su experiencia mejoran continuamente.

Para los estudiantes que han leído este libro, el llamado es a convertirse en agentes de cambio. Como futuros profesionales de la administración, ustedes tienen la responsabilidad y la oportunidad de contribuir al fortalecimiento del sector empresarial local. Ya sea como emprendedores, consultores, empleados de MIPYMES o simplemente como ciudadanos informados, pueden promover prácticas de gestión que generen empresas más competitivas, sostenibles y socialmente responsables.



Para los empresarios lectores, el mensaje es de esperanza realista. Los desafíos son reales y significativos, pero las herramientas para enfrentarlos están disponibles y son accesibles. No se requieren grandes inversiones ni transformaciones dramáticas para iniciar el camino de la profesionalización. Pequeños pasos consistentes —implementar un control de inventarios, definir objetivos claros, escuchar a los empleados, analizar datos de ventas— generan mejoras acumulativas que, en el mediano plazo, fortalecen la posición competitiva de la empresa.

La región de Tuxtepec y la Cuenca del Papaloapan tienen potencial económico significativo: recursos naturales, ubicación estratégica, capital humano y tradición emprendedora. Lo que falta es canalizar ese potencial mediante gestión estratégica efectiva. MIPYMES bien gestionadas no solo sobreviven, sino que prosperan, generan empleo de calidad, innovan, pagan impuestos que financian servicios públicos y contribuyen al desarrollo comunitario integral.

Este libro aspira a ser una herramienta útil en ese proceso transformador. No pretende tener todas las respuestas —cada empresa y cada contexto son únicos— pero ofrece preguntas relevantes, marcos conceptuales sólidos y herramientas prácticas que pueden adaptarse creativamente a circunstancias específicas.

El futuro de las MIPYMES mexicanas, y particularmente de las de nuestra región, depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para gestionar estratégicamente. Ese futuro comienza con decisiones que se toman hoy: la decisión de planear, la decisión de profesionalizar, la decisión de aprender, la decisión de perseverar.

Confiamos en que este libro contribuya, aunque sea modestamente, a ese futuro de MIPYMES competitivas, sostenibles y generadoras de bienestar para nuestras comunidades.



GLOSARIO

Análisis FODA: Herramienta de diagnóstico estratégico que identifica Fortalezas y Debilidades internas de la organización, así como Oportunidades y Amenazas del entorno externo.

Cadena de valor: Modelo desarrollado por Michael Porter que descompone a la empresa en actividades estratégicamente relevantes para identificar fuentes de ventaja competitiva.

Clima organizacional: Percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones laborales.

Diferenciación: Estrategia competitiva que busca ofrecer productos o servicios percibidos como únicos o superiores, por los cuales los clientes están dispuestos a pagar precio premium.

Estrategia corporativa: Decisiones sobre el ámbito general de la organización: en qué negocios participar, en qué mercados operar, cómo crecer o diversificar.

Estrategia de negocio: Forma específica en que una empresa compite en un mercado o segmento determinado: por costos bajos, por diferenciación o enfocándose en nichos.

Gestión estratégica: Proceso sistemático de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Gobierno corporativo: Sistema mediante el cual las empresas son dirigidas y controladas, estableciendo estructuras y procesos para la toma de decisiones, asignación de responsabilidades y rendición de cuentas.

Indicadores clave de desempeño (KPIs): Métricas específicas que permiten monitorear aspectos críticos del negocio y medir avance hacia objetivos estratégicos.

Misión: Razón de ser de la empresa, su propósito fundamental. Responde a: ¿Para qué existe la organización? ¿A quién sirve? ¿Qué necesidad satisface?



Planeación estratégica: Proceso mediante el cual una organización define su rumbo a mediano y largo plazo y determina los medios para alcanzarlo.

Protocolo familiar: Documento que establece reglas de juego para la interacción entre familia y empresa en organizaciones familiares, cubriendo aspectos como sucesión, ingreso de familiares y resolución de conflictos.

Responsabilidad social empresarial (RSE): Reconocimiento del impacto que la empresa tiene en la sociedad y el medio ambiente, y acciones proactivas para maximizar impactos positivos y minimizar negativos.

Stakeholders: Grupos de interés o partes interesadas en la organización: accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, gobierno.

Ventaja competitiva: Característica o conjunto de características que permite a una empresa desempeñarse mejor que sus competidores, generando valor superior para clientes o costos inferiores.

Visión: Imagen del futuro deseado para la organización. Responde a: ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos estar en 3-5 años?




REFERENCIAS

- [1] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Censos Económicos 2019: Características de los negocios*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- [2] Secretaría de Economía. (2023). *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*. Subsecretaría de Competitividad y Normatividad.
- [3] Saavedra García, M. L., & Hernández Callejas, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11(17), 122-134.
- [4] Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*, 30 de junio de 2009.
- [5] INEGI. (2024). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2022*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2022/>
- [6] Banco Mundial. (2023). *Financiamiento para PYMES en América Latina: Desafíos y oportunidades*. Grupo Banco Mundial.
- [7] Nacional Financiera. (2024). *Programas de financiamiento para MIPYMES*. <https://www.nafin.com/portalnf/>
- [8] Deloitte México. (2023). *Digitalización de MIPYMES en México: Estado actual y perspectivas*. Deloitte Consulting.
- [9] Asociación Mexicana de Venta Online. (2024). *Estudio sobre comercio electrónico en México 2024*. AMVO.
- [10] David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson Educación.
- [11] Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 86(1), 58-77.



- [12] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2013). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (2ª ed.). Granica.
- [13] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE.
- [14] Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- [15] Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 2 MB
Fecha de aparición 05/12/2025
ISBN 978-607-5893-69-3