

Gestión empresarial en tiempos de crisis

Estrategias de supervivencia y crecimiento para Pymes y empresas familiares

Eber Jardiel Pérez Zúñiga
Melva Cumandá Machado Parra
Linda Núñez Guale
Julio Alonso Iglesias
Mariela Viviana Reyes-Tomala



Religación
Press



Eber Jardiel Pérez Zúñiga, Melva Cumandá Machado Parra,
Linda Núñez Guale, Julio Alonso Iglesias, Mariela Viviana Reyes-Tomala

Gestión empresarial en tiempos de crisis

*Estrategias de supervivencia y crecimiento
para Pymes y empresas familiares*

Religación Press
[Ideas desde el Sur Global]

*Business Management in Times of Crisis. Survival and Growth Strategies
for SMEs and Family Businesses*

*Gestão Empresarial em Tempos de Crise. Estratégias de Sobrevivência
e Crescimento para MPMEs e Empresas Familiares*

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Gestión empresarial en tiempos de crisis. Estrategias de supervivencia y crecimiento para Pymes y empresas familiares

Derechos de autor | Copyright: Eber Jardiel Pérez Zúñiga, Melva Cumandá Machado Parra, Linda Núñez Guale, Julio Alonso Iglesias, Mariela Viviana Reyes-Tomala

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 658 - Gerencia general

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJVS - Pequeñas empresas y trabajadores autónomos

BISAC: BUS025000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Administración

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-06-15

ISBN: 978-9942-594-67-9

[APA 7]

Pérez Zúñiga, E. J., Machado Parra, M. C., Núñez Guale, L., Iglesias, J. A., & Reyes-Tomala, M. V. (2026). *Gestión empresarial en tiempos de crisis. Estrategias de supervivencia y crecimiento para Pymes y empresas familiares*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.422>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE

AUTHORS

Eber Jardiel Pérez Zúñiga

Universidad Veracruzana | Xalapa | México

<https://orcid.org/0000-0002-2836-3917>

ebperez@uv.mx

uvenlinea@gmail.com

Licenciado en Pedagogía, Licenciado en Contaduría, Licenciado en Administración de Empresas, Maestro en Auditoría, y Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Licenciado en Administración Certificado por la Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración CONLA, A.C. Socio de la firma de auditores GZ Contadores y Auditores, S. C. Académico de Tiempo Completo titular C en la Facultad de Contaduría y Administración y en la Maestría en Auditoría de la Universidad Veracruzana. Participa en el Cuerpo Académico Gestión y Dirección en las Organizaciones, clave UVCA510 y Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento, LGAC1. Autor de libros, capítulos de libros, publicaciones en revistas y obras registradas en el INDAUTOR.

Melva Cumandá Machado Parra

Investigador independiente | Riobamba | Ecuador

<https://orcid.org/0009-0001-8856-0461>

machadomelva@yahoo.es

Magíster en Administración de Empresas mención en Sistemas Integrados de Gestión, Calidad, Seguridad y Ambiente, título otorgado por la Universidad Técnica de Ambato. Maestranda en Educación Superior mención en Docencia e Investigación en Educación Superior en la Universidad Estatal de Milagro. Ingeniera de Empresas graduada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Experiencia en docencia universitaria y en el ámbito financiero del sector de Economía Popular y Solidario Ecuatoriano, actualmente me desempeño a tiempo completo como Analista de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Linda Núñez Guale

Universidad Estatal Península de Santa Elena | La Libertad | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6935-0768>

lnunez@upse.edu.ec

lnunez_ing@hotmail.com

PhD(c) en Ciencias Sociales mención Gerencia - Venezuela. Máster en Administración de Empresas, mención Talento Humano otorgada por Universidad Estatal de Guayaquil - Ecuador. Máster en Gerencia Educativa otorgada por Universidad Estatal de Bolívar - Ecuador. Diplomado en Talento Humano otorgado por Universidad de Guadalajara - México. Diplomado en Educación otorgado por Universidad Técnica de Bolívar - Ecuador. Decana de Facultad Ciencias Administrativas en UPSE desde 2016 - 2018. Directora de Carrera Administración de Empresas 2015 - 2018 en UPSE. Miembro de cuerpos colegiados en UPSE. Conferencista Nacional e Internacional. Autora y coautora de libros, capítulos de libros, artículos científicos.

Julio Alonso Iglesias

Universidad Veracruzana | Xalapa | México

<https://orcid.org/0000-0003-3849-3923>

julalonso@uv.mx

Julalonso@gmail.com

Maestro en Auditoría con grado de Doctor, Investigador de Tiempo Completo en el Instituto de Investigaciones en Contaduría de la Universidad Veracruzana. Coautor de libros, capítulos de libros y publicaciones en revistas.

Mariela Viviana Reyes-Tomala

Universidad Estatal Península de Santa Elena | La Libertad | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-7307-5239>

mreyes@upse.edu.ec

mreyest@hotmail.com

MSc. Mariela Viviana Reyes Tomalá, doctoranda en Ciencias Económicas con mención en Contabilidad por la Universidad Nacional de Cuyo, Máster en Tributación y Finanzas, Especialista y Diploma Superior en Tributación, Diploma Superior en Pedagogía de la Educación Técnica y Profesional. Catedrática universitaria en el área de Contabilidad. Actualmente me desempeño como docente a tiempo completo en la UPSE.

Resumen

El libro presenta un análisis sobre la administración de pequeñas y medianas empresas en contextos de inestabilidad económica, destacando los desafíos que enfrentan las Pymes y empresas familiares cuando el entorno se vuelve incierto. A lo largo de sus capítulos, se examinan factores como la dependencia del dueño en la toma de decisiones, la falta de planificación estratégica, la limitada disponibilidad de recursos y los conflictos derivados de la relación entre familia, propiedad y empresa. Asimismo, se abordan aspectos relacionados con el liderazgo, la delegación de responsabilidades y la necesidad de adoptar modelos de gestión más organizados que permitan mejorar la eficiencia y reducir la vulnerabilidad empresarial. El libro también enfatiza la importancia de la planificación flexible, la innovación, la adopción de tecnologías accesibles y el desarrollo de capacidades de adaptación para enfrentar crisis económicas y cambios en el mercado. Finalmente, la obra propone estrategias orientadas a fortalecer la resiliencia organizacional, promover la profesionalización de la gestión y construir empresas más sostenibles y preparadas para futuros escenarios de incertidumbre.

Palabras claves:

Pymes; empresas familiares; gestión empresarial; liderazgo; resiliencia.

Abstract

The book presents an analysis of the management of small and medium-sized enterprises in contexts of economic instability, highlighting the challenges faced by SMEs and family businesses when the environment becomes uncertain. Throughout its chapters, factors such as owner dependence in decision-making, lack of strategic planning, limited availability of resources, and conflicts arising from the relationship between family, ownership, and business are examined. It also addresses aspects related to leadership, the delegation of responsibilities, and the need to adopt more organized management models that improve efficiency and reduce business vulnerability. The book also emphasizes the importance of flexible planning, innovation, the adoption of accessible technologies, and the development of adaptive capacities to cope with economic crises and market changes. Finally, the work proposes strategies aimed at strengthening organizational resilience, promoting the professionalization of management, and building more sustainable companies that are better prepared for future scenarios of uncertainty.

Keywords:

SMEs; family businesses; business management; leadership; resilience

Resumo

O livro apresenta uma análise sobre a gestão de pequenas e médias empresas em contextos de instabilidade econômica, destacando os desafios enfrentados pelas MPMEs e empresas familiares quando o ambiente se torna incerto. Ao longo de seus capítulos, examinam-se fatores como a dependência do proprietário na tomada de decisões, a falta de planejamento estratégico, a limitada disponibilidade de recursos e os conflitos decorrentes da relação entre família, propriedade e empresa. Da mesma forma, abordam-se aspectos relacionados à liderança, à delegação de responsabilidades e à necessidade de adotar modelos de gestão mais organizados que permitam melhorar a eficiência e reduzir a vulnerabilidade empresarial. O livro também enfatiza a importância do planejamento flexível, da inovação, da adoção de tecnologias acessíveis e do desenvolvimento de capacidades de adaptação para enfrentar crises econômicas e mudanças no mercado. Finalmente, a obra propõe estratégias voltadas para fortalecer a resiliência organizacional, promover a profissionalização da gestão e construir empresas mais sustentáveis e preparadas para futuros cenários de incerteza.

Palavras-chave:

MPMEs; empresas familiares; gestão empresarial; liderança; resiliência

Gestión empresarial en tiempos de crisis.

Estrategias de supervivencia y crecimiento para Pymes y empresas familiares

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	17

Capítulo 1

El pyme en el caos: sobrevivir sin red de seguridad	20	Por qué el caos golpea más fuerte a las pymes	23
		Ausencia de planes de contingencia	26
		Estrategias para implementar planes de contingencia	28
		Dependencia del dueño y fragilidad operativa	28
		La figura del dueño como eje absoluto	29
		El riesgo patrimonial y personal	32
		Empresas familiares: tradición vs. Cambio	32
		El cambio como exigencia del entorno	34
		Tensiones intergeneracionales	35
		Gobernanza y profesionalización	35
		Cuando la intuición reemplaza a la planificación	37
		La intuición como punto de partida	38
		Los límites de la intuición en tiempos de caos	39
		Planeación flexible: una necesidad, no un lujo	40
		El peligro de la improvisación financiera	41

Capítulo 2

El dueño como gerente: lideraz- go, control y so- brecarga	44	El "hombre orquesta" y sus límites	46
		La centralización como cultura empresarial	48
		Ventajas iniciales del modelo "hombre orquesta"	49
		Impacto en la estrategia empresarial	51
		El desgaste emocional y cognitivo	52
		Decisiones concentradas y cuellos de botella	54
		La lógica de la concentración	55
		Impacto en la eficiencia organizacional	56
		Consecuencias en tiempos de crisis	57
		Estrategias para reducir cuellos de botella	58
		Del control absoluto al control inteligente	59

	Confusión entre familia, propiedad y empresa	60
	Las tres esferas: una distinción necesaria	61
	Consecuencias en la gestión empresarial	62
	Gobierno corporativo en Pymes familiares	64
	Impacto en tiempos de crisis	64
	Hacia una estructura equilibrada	65
	Aprender a delegar en contextos inestables	66
	La resistencia a delegar en empresas familiares	67
	Condiciones necesarias para delegar de forma efectiva	68
	Delegar tareas versus delegar decisiones	70
	El papel del liderazgo en la delegación	71
Capítulo 3		
Decidir rápido con pocos recursos	74	
	Tomar decisiones sin datos completos	76
	La incertidumbre como condición permanente	77
	El costo de esperar información perfecta	78
	Herramientas para decidir con información limitada	80
	Decisiones reversibles y experimentación	81
	Gestión del riesgo en pymes	82
	La naturaleza del riesgo en las Pymes	83
	Identificación temprana de riesgos	85
	Evaluación del impacto de los riesgos	86
	Errores comunes que cuestan la supervivencia	87
	Falta de planificación estratégica	89
	Debilidades en la gestión financiera	90
	Resistencia al cambio y a la innovación	91
	Errores frecuentes en la gestión empresarial	92
	Aprender de los errores para fortalecer la empresa	94
	Priorizar cuando todo parece urgente	94
	La ilusión de la urgencia permanente	95
	Matriz de priorización para la toma de decisiones	96
	Priorizar en contextos de recursos limitados	97
	Errores frecuentes en la priorización	99
Capítulo 4		
Familia, empleados y conflicto en tiempos difíciles	102	
	Emociones, lealtades y tensiones familiares	106
	Fuentes de tensión	107
	Vínculos afectivos y toma de decisiones	109
	Conflictos emocionales en situaciones de presión	111
	Conflictos internos y resistencia al cambio	114
	Tipos de conflictos internos	116
	Causas de la resistencia al cambio	116

Capítulo 5

Adaptarse o desaparecer: innovación práctica para pymes 129

Miedo a perder el control	117
Choque generacional	119
Cultura informal: ventaja o problema	120
Flexibilidad operativa en entornos caóticos	121
Falta de normas claras	122
Dependencia de acuerdos verbales	122
Mantener compromiso cuando hay incertidumbre	123
Confianza entre líderes y empleados	124
Liderazgo cercano y coherencia	125

Tipos de innovación	131
Innovar sin grandes presupuestos	134
Innovación frugal y optimización de recursos internos	135
Creatividad organizacional y participación del equipo	136
Uso estratégico de tecnologías accesibles	138
Digitalización básica para eficiencia operativa	139
Tecnologías digitales para expansión y posicionamiento de mercado	140
Cambiar modelos de negocio sin perder identidad	141
Estrategias para cambiar modelos de negocio	142
Reconfiguración estratégica del modelo de negocio basada en capacidades dinámicas	145
Improvisar inteligente en pequeñas empresas	146
Toma de decisiones rápida en contextos inciertos	148
Aprendizaje a partir del error y adaptación continua	150
Importancia estratégica de la improvisación inteligente	150

Capítulo 6

Construir una pyme resiliente y sostenible 153

Entendiendo la resiliencia empresarial	155
Estrategias para construir resiliencia	155
Separar familias, propiedad y gestión	158
Gobierno corporativo en pymes familiares	159
Profesionalización de la gestión	160
Planificación de la Sucesión Generacional	161
Institucionalización de roles y toma de decisiones en empresas familiares	165
Aprendizaje organizacional en pequeñas empresas	167
Cultura de aprendizaje y mejora continua	169
Gestión del conocimiento y transferencia interna	172
Innovación basada en experiencias y retroalimentación del entorno	174
Prepararse para la siguiente crisis	175

Planificación financiera preventiva y fondos de contingencia	176
Diversificación de ingresos y fortalecimiento de resiliencia empresarial	178
De empresa vulnerable a empresa	180
Transformación del modelo de negocio ante entornos inciertos	183
Liderazgo adaptativo y toma de decisiones en contextos de crisis	186

Referencias	188
--------------------	-----



Introducción

Administrar en tiempos de caos se ha convertido en una necesidad estratégica para las pequeñas y medianas empresas y, de manera particular, para las empresas familiares. En entornos marcados por crisis económicas, cambios tecnológicos acelerados, transformaciones en los mercados y escenarios políticos inciertos, la capacidad de adaptación determina la permanencia o desaparición de los negocios. Comprender cómo gestionar recursos, personas y decisiones en contextos inestables permite fortalecer la resiliencia organizacional y proteger el patrimonio construido durante años de esfuerzo.

Las Pymes y empresas familiares representan una parte esencial de la economía, generan empleo y dinamizan los territorios. Cuando enfrentan periodos de incertidumbre sin herramientas claras de gestión, su sostenibilidad se ve comprometida. Desarrollar criterios sólidos de administración en contextos cambiantes contribuye a mejorar la planificación financiera, la gestión del talento humano y la toma de decisiones estratégicas bajo presión. Esto no solo favorece la supervivencia empresarial, sino que impulsa una cultura organizacional flexible, preparada para responder ante escenarios impredecibles.

A pesar de su relevancia económica y social, muchas Pymes y empresas familiares carecen de estructuras formales de gestión que les permitan enfrentar situaciones de crisis. Las decisiones suelen concentrarse en una sola persona, predominan procesos informales y existe limitada planificación estratégica. En contextos de estabilidad estos factores pueden pasar desapercibidos; sin embargo, en momentos de caos se convierten en riesgos significativos.

Se observan dificultades relacionadas con la gestión del flujo de caja, el acceso a financiamiento, la resistencia al cambio tecnológico y los conflictos intergeneracionales en empresas familiares. La falta de proto-

colos para actuar frente a emergencias económicas o cambios abruptos del mercado genera improvisación y aumenta la vulnerabilidad. Esta realidad evidencia la necesidad de contar con enfoques administrativos claros, prácticos y adaptables que orienten a los empresarios cuando el entorno pierde estabilidad.

Diversos estudios sobre gestión empresarial en escenarios de crisis, como los originados tras la crisis financiera global de 2008 y la pandemia de COVID-19, han demostrado que las organizaciones con mayor capacidad de adaptación lograron sostener sus operaciones e incluso reinventarse. Investigaciones vinculadas a la teoría de la resiliencia organizacional y a la gestión estratégica del cambio resaltan la importancia de anticiparse a los riesgos y diversificar fuentes de ingreso. En el ámbito de las empresas familiares, autores especializados han señalado que la combinación entre vínculos afectivos y decisiones empresariales puede convertirse tanto en fortaleza como en debilidad. La existencia de valores compartidos fortalece la identidad corporativa, pero la ausencia de protocolos de sucesión o de reglas claras de gobernanza incrementa los conflictos en periodos críticos.

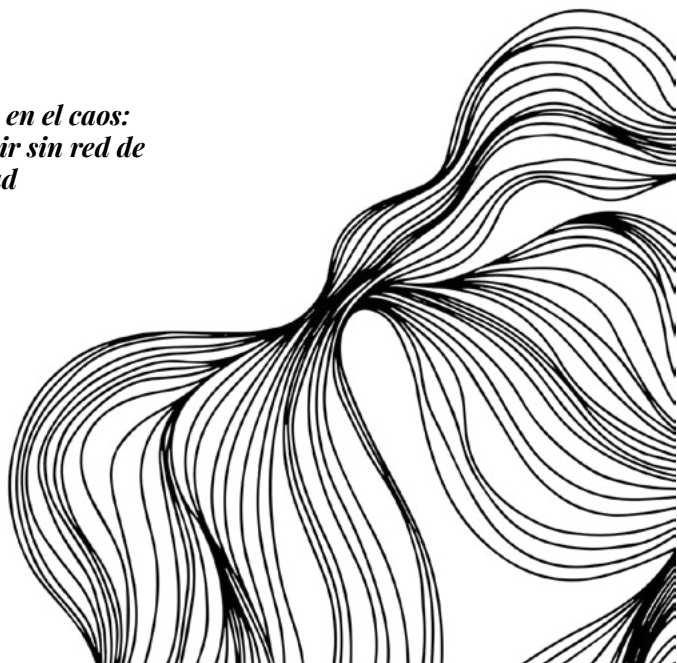
También se han desarrollado enfoques modernos como la administración ágil, la innovación abierta y la digitalización de procesos, los cuales han sido adoptados progresivamente por Pymes que buscan mantenerse competitivas en mercados volátiles. Sin embargo, aún persiste una brecha entre la teoría administrativa y su aplicación práctica en negocios familiares de pequeña y mediana escala.

El objetivo de este libro es ofrecer lineamientos claros y aplicables para que las Pymes y empresas familiares puedan administrar de manera estratégica en contextos de inestabilidad, fortaleciendo su resiliencia, mejorando su capacidad de adaptación y asegurando su sostenibilidad a largo plazo mediante herramientas prácticas de gestión financiera, organizacional y estratégica.

Capítulo

1

*La pyme en el caos:
sobrevivir sin red de
seguridad*



En América Latina, las pequeñas y medianas empresas constituyen el núcleo del tejido productivo. Representan la mayor parte de las unidades económicas activas, generan empleo y sostienen la dinámica comercial de ciudades y comunidades (Adam & Alarifi, 2021) such as the coronavirus (COVID-19. Sin embargo, cuando el entorno se vuelve inestable crisis financieras, inflación, devaluaciones, cambios regulatorios, conflictos sociales o transformaciones tecnológicas aceleradas son las primeras en resentir el impacto.

A diferencia de las grandes corporaciones, las Pymes no cuentan con amplias reservas de capital, estructuras diversificadas ni acceso inmediato a financiamiento internacional. Operan con márgenes ajustados, recursos limitados y, en muchos casos, con procesos administrativos poco formalizados. En escenarios de estabilidad pueden funcionar con relativa normalidad; no obstante, cuando el caos se instala, la fragilidad estructural se hace evidente.

Figura 1. Jerarquía de la Supervivencia de las Pymes



Nota: elaboración propia. Se observa las etapas clave para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

En el caso de las empresas familiares, el desafío se profundiza. La mezcla entre relaciones afectivas y decisiones empresariales puede generar cohesión, pero también tensiones que dificultan la adaptación. Sobrevivir sin una “red de seguridad” implica desarrollar capacidades internas que permitan actuar con rapidez, claridad y disciplina estratégica.

Figura 2. Ciclo de importancia de las pymes



Nota: elaboración propia. Este diagrama ilustra el ciclo continuo de importancia que representan las pymes.

Este capítulo analiza por qué el caos golpea con mayor intensidad a las Pymes latinoamericanas, cómo la dependencia del dueño incrementa la vulnerabilidad operativa, qué tensiones enfrentan las empresas familiares frente al cambio y por qué la intuición, aunque valiosa, no puede sustituir a la planificación en contextos inciertos.

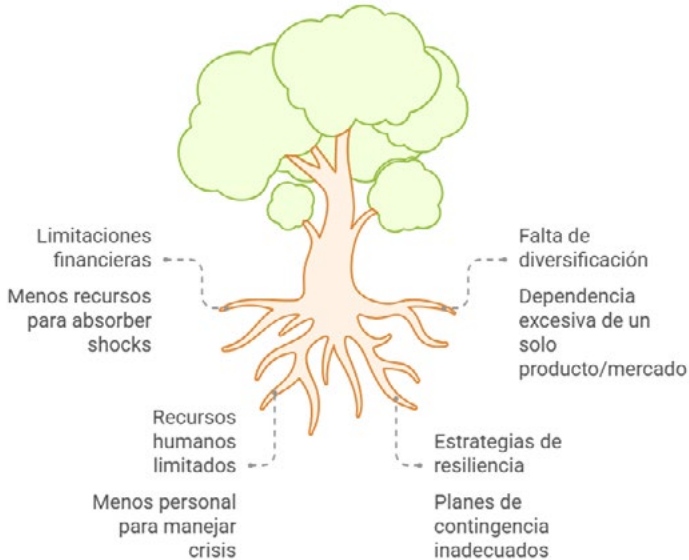
Por qué el caos golpea más fuerte a las pymes

Uno de los factores que explica por qué el caos golpea con mayor fuerza a las Pymes es su limitada capacidad financiera (Anastasios, 2025). A diferencia de las grandes corporaciones, que suelen contar con reservas acumuladas, líneas de crédito diversificadas o acceso a mercados de capital, muchas pequeñas empresas operan con márgenes estrechos y dependen del flujo de caja diario para sostener sus operaciones.

En contextos de estabilidad, esta dinámica puede funcionar sin mayores dificultades. Las ventas cubren costos, se pagan salarios y proveedores, y el negocio continúa. No obstante, cuando ocurre una caída repentina en la demanda o un incremento abrupto en los costos.

Una Pyme que depende de ingresos semanales o mensuales no puede soportar largos periodos sin liquidez. La falta de capital de respaldo obliga a tomar decisiones apresuradas: reducir personal, vender activos, endeudarse en condiciones desfavorables o incluso cerrar operaciones. En este escenario, el caos no es un fenómeno abstracto; se traduce en tensión diaria para cumplir compromisos básicos.

Figura 3. Causas fundamentales de la vulnerabilidad de las PYME a las crisis económicas

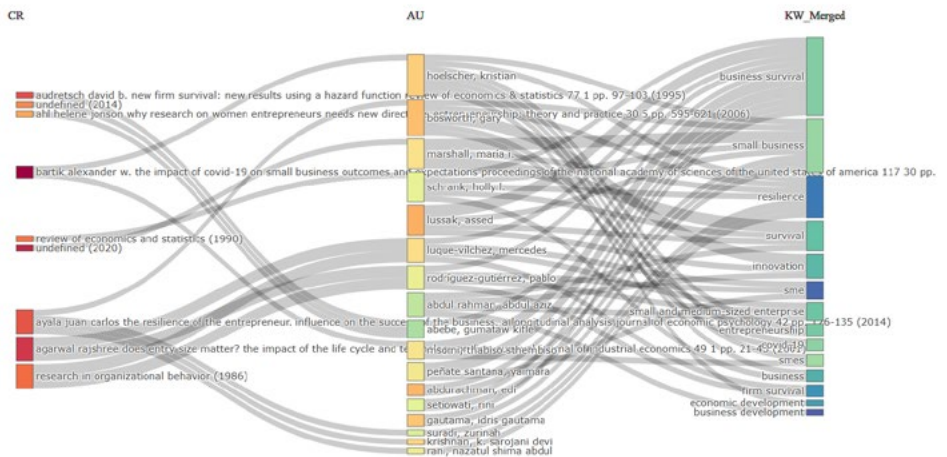


Nota: Astner & Gaddefors (2025). Este diagrama destaca los factores subyacentes a las crisis económicas.

Las grandes empresas suelen operar en varios países o regiones, lo que les permite distribuir riesgos. Una disminución en un mercado puede compensarse con el desempeño en otro. En cambio, una Pyme con presencia exclusivamente local enfrenta el impacto de forma directa y sin amortiguadores. Esta dependencia también se refleja en la relación con proveedores. Muchas pequeñas empresas trabajan con pocos suministradores y no cuentan con contratos de largo plazo que aseguren estabilidad en precios o abastecimiento. Si los costos aumentan o el proveedor falla, la operación se ve comprometida de inmediato.

Otra razón fundamental es la concentración de ingresos en pocos productos, servicios o clientes. En numerosos casos, una sola línea de negocio representa la mayor parte de la facturación. Esta especialización puede ser eficiente en tiempos normales, pero se convierte en un riesgo cuando el mercado cambia.

Figura 4. Gráfico de tres fases: Título, autor y palabras clave relacionado a los riesgos de las PYMES



Nota: elaboración propia. La Figura muestra un gráfico de tres fases que relaciona las referencias citadas, los autores y las palabras clave.

Si el producto pierde demanda, surge un competidor más innovador o se modifica la regulación, la empresa carece de alternativas rápidas para sustituir esa fuente de ingresos. La ausencia de diversificación reduce la capacidad de adaptación y aumenta la exposición ante cualquier cambio externo.

La diversificación no implica dispersión sin estrategia; significa construir fuentes complementarias de ingreso que permitan equilibrar riesgos. Sin embargo, muchas Pymes postergan esta decisión por falta de recursos, tiempo o visión estratégica, quedando vulnerables cuando el entorno se transforma.

Tabla 1. Factores internos que incrementan la vulnerabilidad de las Pymes en contextos de caos en América Latina

Factor Crítico	Características	Consecuencias
Acceso restringido a financiamiento	Altas tasas de interés, exigencias bancarias estrictas, falta de garantías formales y endurecimiento del crédito en escenarios de riesgo.	Reducción de liquidez, limitación de opciones estratégicas, uso de créditos informales y mayor riesgo patrimonial familiar.
Gestión administrativa poco formalizada	Procesos no documentados, ausencia de presupuestos formales, escaso uso de indicadores y limitada planificación financiera.	Decisiones basadas en percepción y no en datos, reacción tardía ante problemas y menor capacidad de anticipación.
Impacto emocional y presión psicológica	Alta carga personal del dueño, vínculo entre empresa y patrimonio familiar, toma de decisiones centralizada.	Respuestas impulsivas o excesivamente conservadoras, desgaste emocional y menor calidad en la gestión estratégica.
Menor capacidad tecnológica e innovación	Rezago digital, baja inversión en tecnología y dependencia de canales tradicionales.	Pérdida de competitividad, dificultad para adaptarse a cambios en el mercado.

Nota: elaboración propia. La tabla resume factores estructurales que aumentan la vulnerabilidad de las Pymes latinoamericanas frente a escenarios de inestabilidad económica y crisis prolongadas.

Ausencia de planes de contingencia

Un elemento clave que explica la vulnerabilidad de las Pymes es la falta de planes formales de contingencia. Muchas empresas no contem-

plan escenarios adversos hasta que estos ocurren. No existen protocolos claros sobre qué hacer ante una caída drástica en ventas, interrupción de suministros o crisis reputacional.

Planificar escenarios alternativos no elimina el riesgo, pero permite actuar con mayor rapidez y coherencia. La ausencia de estas herramientas convierte cada crisis en una sorpresa, generando improvisación y desgaste innecesario (Daimon & Matsubara, 2023).

Figura 5. Esquema sobre la falta de planificación y su impacto en las empresas



Nota: elaboración propia. Se muestra las consecuencias negativas de la falta de planificación.

Estrategias para implementar planes de contingencia

Para que las PYMES puedan beneficiarse de los planes de contingencia, es fundamental seguir ciertos pasos:

1. **Identificación de riesgos:** realizar un análisis exhaustivo de los riesgos potenciales que enfrenta la empresa. Esto incluye tanto riesgos internos como externos.
2. **Desarrollo de escenarios:** crear diferentes escenarios de crisis y definir cómo se abordarán. Esto debe incluir la asignación de roles y responsabilidades.
3. **Establecimiento de protocolos:** definir procedimientos claros que se deben seguir en caso de que ocurra una crisis. Esto incluye la comunicación interna y externa.
4. **Capacitación del personal:** asegurarse de que todos los empleados estén familiarizados con los planes de contingencia y sepan cómo actuar en caso de una crisis.
5. **Revisión y actualización:** los planes de contingencia deben ser documentos vivos que se revisen y actualicen regularmente para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Dependencia del dueño y fragilidad operativa

En gran parte de América Latina, la historia de una Pyme comienza con una figura central: el fundador. Es quien identifica la oportunidad, asume el riesgo inicial, invierte sus ahorros y construye el negocio con esfuerzo personal. Durante los primeros años, esta concentración de decisiones puede ser una ventaja. La rapidez, la intuición y el compromiso directo permiten avanzar sin estructuras complejas.

Figura 6. Consecuencias de la Dependencia del Dueño y la Fragilidad Operativa



Nota: elaboración propia. Se observa cómo la dependencia del dueño y la fragilidad operativa impactan el desarrollo empresarial.

Sin embargo, cuando el entorno se vuelve inestable, esa misma concentración se transforma en una fuente de vulnerabilidad. La empresa depende excesivamente de una sola persona. El conocimiento, las relaciones comerciales, la información financiera y las decisiones estratégicas se encuentran centralizadas. En tiempos de caos, esta fragilidad se hace evidente.

La figura del dueño como eje absoluto

En muchas Pymes latinoamericanas, el propietario cumple múltiples roles simultáneamente: gerente general, director financiero, jefe de ventas, encargado de compras y supervisor operativo. Esta dinámica reduce costos administrativos, pero genera una dependencia estructural que limita la sostenibilidad (Damnjanovic et al., 2023).

Cuando el dueño toma todas las decisiones importantes, se producen varios efectos:

- Se ralentiza la respuesta organizacional, ya que todo requiere su aprobación.
- Se reduce la autonomía del equipo de trabajo.
- Se limita la innovación interna, porque las ideas no siempre encuentran espacio para desarrollarse.
- Se incrementa el riesgo si el líder se equivoca bajo presión.

En escenarios de estabilidad, esta concentración puede no representar un problema visible. No obstante, en contextos de crisis económica, cambios regulatorios o caída abrupta de ventas, la carga emocional y operativa sobre el propietario aumenta considerablemente.

Tabla 2. Dinámicas internas derivadas de la centralización en Pymes

Aspecto crítico	Situación descrita	Riesgo generado
Acumulación de conocimiento en el dueño	Decisiones basadas en experiencia personal, relaciones directas y datos no documentados.	Dependencia total de la memoria y criterio individual para el funcionamiento del negocio.
Ausencia de documentación formal	No existen manuales de procedimientos ni estandarización de procesos; registros financieros informales.	Fragilidad operativa y dificultad para garantizar continuidad ante imprevistos.
Personalización de relaciones comerciales	Clientes y proveedores dependen directamente del vínculo con el propietario.	Posible pérdida de relaciones estratégicas si el dueño se ausenta.
Concentración del poder decisional	No hay equipo directivo que contraste ideas ni espacios formales de análisis.	Mayor probabilidad de decisiones impulsivas o extremas en contextos de presión.

Nota: Dyduch et al. (2021). La tabla sintetiza los principales efectos organizacionales derivados de la centralización del conocimiento y de las decisiones en el propietario. Fuente:

En el caso de empresas familiares, la dependencia del fundador suele estar acompañada de un fuerte componente emocional. El negocio no solo representa ingresos, sino identidad y legado. Esto puede dificultar la transición hacia modelos más profesionalizados.

Es frecuente observar situaciones como:

- Hijos o familiares trabajando sin roles claramente definidos.
- Ausencia de protocolos de sucesión.
- Decisiones influenciadas por dinámicas familiares y no por criterios técnicos.
- Resistencia del fundador a ceder control.

Cuando el caos exige cambios estructurales como digitalización, reducción de costos o redefinición del modelo de negocio la concentración del poder en el fundador puede retrasar decisiones necesarias.

Figura 7. Profesionalización en Empresas Familiares



Nota: elaboración propia. El diagrama representa el equilibrio entre la conexión emocional y la profesionalización en empresas familiares.

El riesgo patrimonial y personal

En muchas Pymes latinoamericanas, el patrimonio familiar está directamente vinculado a la empresa. El dueño ha invertido ahorros personales, propiedades o garantías familiares para sostener el negocio. Esta situación incrementa la presión psicológica en tiempos de crisis.

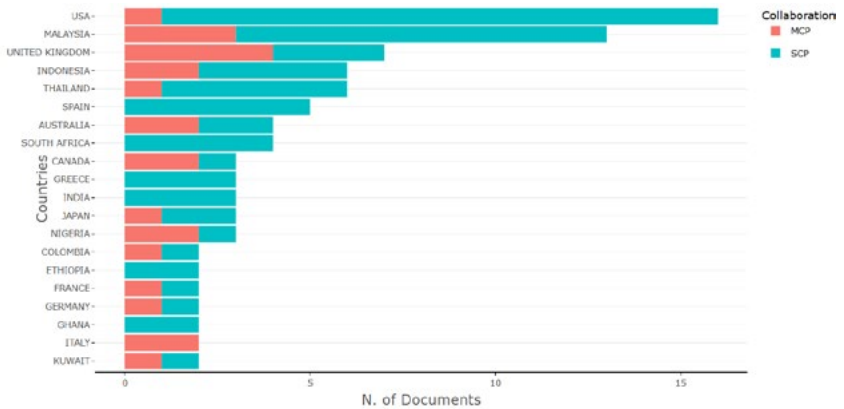
La dependencia del dueño no solo es operativa, también es financiera. Cuando la empresa enfrenta dificultades, el impacto se traslada al hogar. Esta conexión intensifica el temor al fracaso y puede nublar la objetividad en la toma de decisiones.

Empresas familiares: tradición vs. Cambio

Las empresas familiares constituyen la base histórica del tejido empresarial en América Latina. Desde pequeños comercios hasta industrias consolidadas, una gran parte de los negocios nació del esfuerzo de una familia que decidió emprender como mecanismo de movilidad económica y estabilidad social. La empresa no solo representa ingresos; simboliza identidad, legado, sacrificio y continuidad generacional (Duppati et al., 2021).

Sin embargo, cuando el entorno se vuelve inestable, surge una tensión profunda entre tradición y cambio. Lo que en momentos de estabilidad fue una fortaleza valores compartidos, confianza interna y liderazgo centralizado puede convertirse en un obstáculo cuando el mercado exige transformación rápida. Este equilibrio delicado entre preservar la esencia familiar y adaptarse estratégicamente define la capacidad de supervivencia en tiempos de caos.

Figura 8. Países del autor correspondiente



Nota: elaboración propia. El gráfico de barras horizontales compara el número de documentos según el país del autor correspondiente, diferenciando entre colaboración múltiple y autoría única.

En muchas empresas familiares latinoamericanas, la tradición cumple un rol estructural. El negocio se construyó sobre principios transmitidos de generación en generación: disciplina, reputación, cercanía con el cliente y compromiso con la comunidad. Entre las principales fortalezas asociadas a la tradición se encuentran:

- Sentido de pertenencia y compromiso emocional.
- Cultura organizacional sólida y coherente.
- Relaciones de largo plazo con clientes y proveedores.
- Visión de continuidad intergeneracional.

Estos elementos fortalecen la resiliencia interna. Durante crisis económicas, muchas familias empresarias están dispuestas a realizar sacrificios personales reducir dividendos, reinvertir utilidades o asumir

cargas laborales adicionales para sostener el negocio. No obstante, la misma tradición puede generar resistencia frente a nuevas prácticas de gestión, innovación tecnológica o cambios estructurales necesarios para competir en mercados dinámicos.

El cambio como exigencia del entorno

Las economías latinoamericanas se caracterizan por su volatilidad. Inflación, devaluaciones, cambios regulatorios y transformaciones digitales obligan a las empresas a evolucionar constantemente. En este contexto, el cambio deja de ser una opción y se convierte en condición de supervivencia.

Figura 9. Principales Desafíos Económicos en América Latina



Nota: elaboración propia. Estos factores generan incertidumbre económica, reducen la capacidad de inversión y afectan el crecimiento sostenible de las empresas y los hogares.

Tensiones intergeneracionales

Uno de los puntos críticos en la relación entre tradición y cambio es la interacción entre generaciones. El fundador o primera generación suele priorizar la experiencia acumulada y la prudencia financiera. Las nuevas generaciones, formadas en entornos académicos más actualizados, tienden a impulsar innovación y transformación digital.

Tabla 3. Contrastes generacionales en empresas familiares

Dimensión	Generación fundadora	Nueva generación
Enfoque estratégico	Conservador, basado en experiencia	Orientado a innovación y expansión
Gestión del riesgo	Prudencia financiera	Mayor disposición a asumir riesgos calculados
Tecnología	Uso limitado o progresivo	Integración digital como prioridad
Estructura organizacional	Centralizada	Tendencia a profesionalizar y delegar

Nota: elaboración propia. La tabla muestra diferencias frecuentes entre generaciones dentro de empresas familiares latinoamericanas.

Estas diferencias no son negativas en sí mismas. Cuando se gestionan adecuadamente, pueden complementar experiencia y renovación. El problema surge cuando no existen espacios formales de diálogo ni reglas claras de gobernanza.

Gobernanza y profesionalización

Una de las principales debilidades estructurales que enfrentan muchas empresas familiares en América Latina es la ausencia de esquemas formales de gobierno corporativo. En numerosos casos, la autoridad se

concentra en el fundador o en un pequeño grupo de familiares directos, y las decisiones estratégicas se adoptan en espacios informales como reuniones familiares o conversaciones espontáneas, sin protocolos definidos ni registros sistemáticos. Esta dinámica, aunque puede resultar ágil en las primeras etapas del negocio, se convierte en un factor de riesgo cuando la empresa crece o cuando el entorno económico exige respuestas estratégicas más técnicas y coordinadas.

La falta de delimitación clara de roles y responsabilidades constituye uno de los problemas más frecuentes. En muchas empresas familiares, los miembros de la familia ocupan cargos directivos por razones de parentesco y confianza, pero sin una descripción formal de funciones, indicadores de desempeño o criterios de evaluación. Esta situación genera ambigüedad organizacional, duplicidad de tareas y, en algunos casos, conflictos de autoridad. Cuando no existen manuales de funciones ni estructuras jerárquicas bien definidas, se dificulta la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en información objetiva

Figura 10. Implementar Gobernanza Corporativa para Empresas Familiares



Nota: Forhad et al. (2022). Este esquema muestra la transición de una gobernanza débil hacia una gobernanza corporativa sólida.

Tabla 4. Riesgos derivados de la falta de gobernanza formal

Área afectada	Situación habitual	Impacto en tiempos de caos
Sucesión	No existe plan estructurado	Incertidumbre y conflictos en liderazgo
Finanzas	Mezcla de recursos familiares y empresariales	Mayor vulnerabilidad patrimonial
Toma de decisiones	Procesos informales y centralizados	Lentitud y falta de análisis estratégico
Innovación	Dependencia del criterio del fundador	Resistencia al cambio tecnológico

Nota: elaboración propia. La ausencia de mecanismos formales de gobernanza incrementa la fragilidad organizacional cuando el entorno económico se vuelve incierto.

Cuando la intuición reemplaza a la planificación

Gran parte de las pequeñas y medianas empresas nacieron gracias a la intuición de un emprendedor que supo identificar una oportunidad en medio de la necesidad o la incertidumbre. La intuición ha sido históricamente una herramienta poderosa: permitió iniciar negocios sin estudios de mercado formales, negociar en entornos cambiantes y adaptarse rápidamente a condiciones adversas.

Sin embargo, cuando el caos se vuelve estructural y no circunstancial, la intuición por sí sola deja de ser suficiente. En entornos de alta volatilidad económica, inflación persistente, cambios regulatorios frecuentes y transformación digital acelerada, la falta de planificación puede convertirse en un factor crítico de fracaso.

Figura 11. El Poder de la Intuición en el Emprendimiento



Nota: elaboración propia. El esquema destaca el papel de la intuición en el emprendimiento como factor clave para la agilidad.

La intuición como punto de partida

La intuición empresarial se basa en la experiencia acumulada, el conocimiento práctico del cliente y la lectura informal del mercado. Muchos empresarios latinoamericanos desarrollan una gran capacidad para anticipar movimientos comerciales sin recurrir a modelos matemáticos complejos.

Entre las ventajas de la intuición se encuentran:

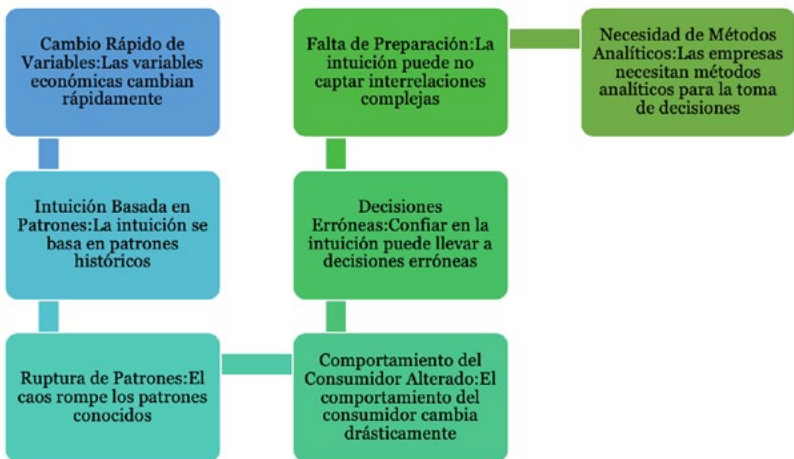
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Capacidad de adaptación inmediata.
- Cercanía directa con clientes y proveedores.
- Flexibilidad ante cambios imprevistos.

En entornos estables o en fases tempranas del negocio, estas cualidades pueden impulsar el crecimiento. No obstante, cuando el entorno se vuelve impredecible y los riesgos se multiplican, depender exclusivamente de percepciones personales limita la capacidad de análisis.

Los límites de la intuición en tiempos de caos

En contextos de crisis, las variables económicas cambian con rapidez: tasas de interés, tipo de cambio, costos de insumos y comportamiento del consumidor. La intuición no siempre permite procesar simultáneamente múltiples factores externos. Cuando el entorno cambia estructuralmente, la experiencia histórica puede dejar de ser una guía confiable. La intuición se basa en patrones conocidos; el caos rompe esos patrones (Ismail et al., 2020).

Figura 12. Limitaciones de la intuición empresarial en contextos de crisis económica



Nota: elaboración propia. El esquema evidencia cómo los cambios acelerados del entorno económico debilitan la efectividad de la intuición.

Tabla 5. Intuición vs. planificación en la gestión de Pymes

criterio	Gestión basada en intuición	Gestión basada en planificación
Toma de decisiones	Rápida, basada en experiencia personal	Sustentada en datos y análisis estructurado
Gestión financiera	Percepción de liquidez	Control de flujo de caja y proyecciones
Respuesta ante crisis	Reactiva	Preventiva y estratégica
Evaluación de riesgos	Subjetiva	Análisis de escenarios y sensibilidad

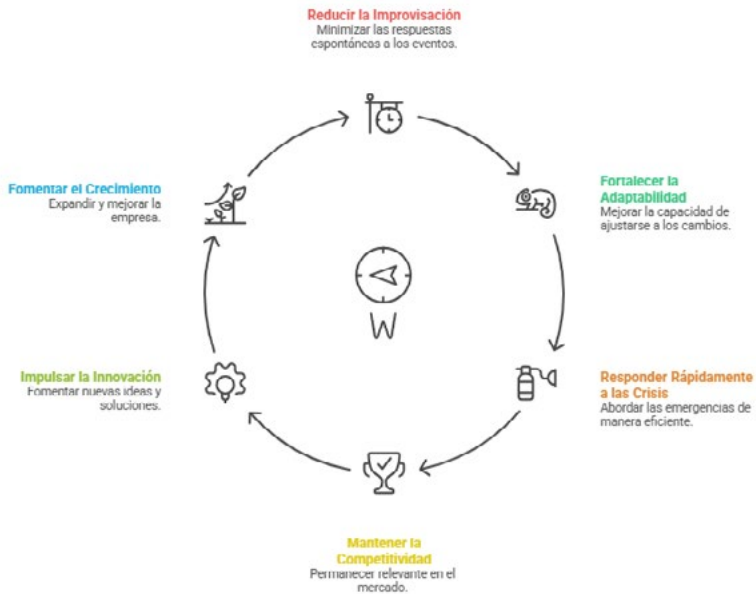
Nota: elaboración propia. La comparación muestra cómo la planificación complementa la intuición, fortaleciendo la capacidad de adaptación en entornos inciertos.

Planeación flexible: una necesidad, no un lujo

En entornos económicos inestables, la planeación empresarial no debe entenderse como un intento de predecir el futuro con exactitud, sino como la capacidad de anticiparse a distintos escenarios posibles. Una planeación flexible implica analizar un escenario optimista, uno moderado y otro crítico, permitiendo que la empresa tenga rutas de acción previamente definidas ante cambios en el mercado, variaciones en la demanda o alteraciones en los costos. Esta visión estratégica reduce la improvisación y fortalece la capacidad de adaptación.

Resulta fundamental identificar claramente los costos fijos y variables, ya que esta distinción permite conocer el punto de equilibrio y los márgenes reales de rentabilidad. Cuando la empresa comprende con precisión cuánto necesita vender para cubrir sus obligaciones y generar utilidad, puede tomar decisiones con mayor seguridad y serenidad. A esto se suma la definición de prioridades estratégicas, enfocando recursos en actividades clave y evitando dispersiones innecesarias.

Figura 13. Ciclo de Planificación Flexible



Nota: elaboración propia. Muestra un proceso continuo de adaptación estratégica que permite a la empresa anticipar cambios.

El peligro de la improvisación financiera

Durante periodos de crisis, muchas pequeñas y medianas empresas tienden a reaccionar de manera inmediata ante la presión económica, sin realizar un análisis profundo de las consecuencias. Reducir personal, por ejemplo, puede parecer una solución rápida para disminuir costos; sin embargo, si no se evalúa el impacto operativo, puede afectar la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta ante la recuperación del mercado.

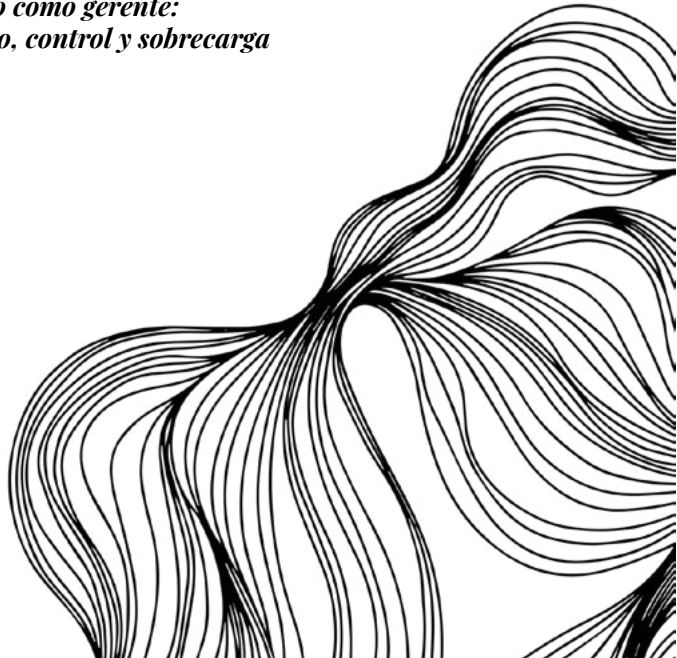
De igual manera, aumentar precios sin analizar la elasticidad de la demanda puede provocar la pérdida de clientes y reducir los ingresos

totales. Endeudarse sin calcular adecuadamente la capacidad de pago futura también representa un riesgo significativo, ya que puede generar problemas de liquidez más graves en el mediano plazo. Incluso suspender inversiones estratégicas, como tecnología o capacitación, puede debilitar la competitividad de la empresa frente a sus competidores.

Capítulo

2

*El dueño como gerente:
liderazgo, control y sobrecarga*



En las pequeñas y medianas empresas, especialmente en las empresas familiares, la figura del dueño suele concentrar múltiples funciones estratégicas y operativas. No solo define la visión del negocio, también supervisa las finanzas, gestiona al personal, negocia con proveedores y toma decisiones críticas en momentos de incertidumbre. Esta centralización del poder puede otorgar rapidez en la acción, aunque también genera altos niveles de presión y desgaste.

En contextos de inestabilidad económica, donde las ventas fluctúan, los costos cambian y el comportamiento del consumidor se transforma con rapidez, el propietario asume un rol aún más exigente. La responsabilidad de mantener la liquidez, conservar el empleo y sostener la rentabilidad recae directamente sobre su liderazgo. La empresa se convierte en una extensión de su capacidad personal para resistir el caos. En muchos casos, el control absoluto se percibe como una forma de proteger el patrimonio familiar. El dueño busca supervisar cada proceso para evitar errores y reducir riesgos. Esta práctica puede fortalecer el compromiso y la disciplina organizacional, aunque también limita la delegación, dificulta la profesionalización y aumenta la sobrecarga administrativa.

Figura 14. Jerarquía de Roles del Dueño de PYME



Nota: Keiper & Barnes (2021). Este esquema jerarquiza las funciones críticas del liderazgo.

La acumulación de responsabilidades impacta no solo en la gestión empresarial, sino también en la toma de decisiones. El cansancio, la presión financiera y la incertidumbre constante pueden afectar la objetividad y el análisis estratégico. La intuición, que en etapas de estabilidad resultó eficaz, puede volverse insuficiente cuando el entorno exige planificación estructurada y herramientas técnicas.

Este capítulo examina el papel del dueño como gerente en tiempos de crisis, analizando las ventajas del liderazgo cercano, los riesgos del exceso de control y los efectos de la sobrecarga en la sostenibilidad del negocio. Comprender esta dinámica resulta clave para que las Pymes y empresas familiares fortalezcan su gobernanza y construyan estructuras más resilientes frente a escenarios inestables.

El “hombre orquesta” y sus límites

En muchas pequeñas y medianas empresas, especialmente en aquellas de carácter familiar, el dueño asume múltiples funciones de manera simultánea. Dirige, supervisa, controla, vende, negocia, administra y, en ocasiones, ejecuta tareas operativas. Esta figura multifuncional suele denominarse el “hombre orquesta”: una persona que intenta coordinar todas las áreas del negocio al mismo tiempo.

Figura 15. Nube de palabras



Nota: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix.

En etapas iniciales del emprendimiento, este modelo puede resultar funcional. La empresa cuenta con recursos limitados, la estructura es reducida y la confianza se concentra en el fundador. La toma de decisiones se agiliza y los costos administrativos se mantienen bajos. La cercanía con cada proceso permite conocer de forma directa el comportamiento del mercado, los clientes y el equipo de trabajo. El problema surge cuando la empresa crece o cuando el entorno se vuelve inestable. La misma concentración de funciones que antes facilitaba el control empieza a convertirse en un obstáculo. El propietario se enfrenta a una carga operativa y estratégica que supera su capacidad humana de atención, análisis y energía.

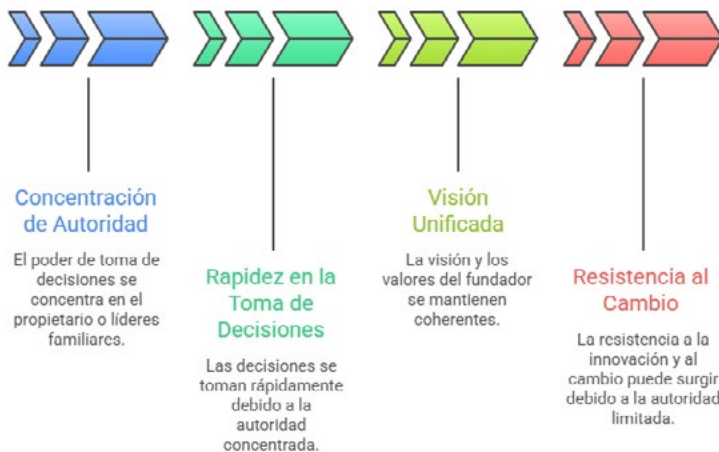
La centralización como cultura empresarial

En empresas familiares, la centralización no es solo una práctica organizacional; es también una manifestación cultural. El negocio representa años de esfuerzo, patrimonio acumulado y, en muchos casos, el sustento de varias generaciones. El dueño siente la obligación moral de supervisar cada decisión relevante.

Esta lógica responde a tres factores frecuentes:

- Desconfianza en la delegación.
- Falta de profesionalización del equipo.
- Ausencia de estructuras formales de gobierno.

Figura 16. Proceso de Toma de Decisiones Centralizada en Empresas Familiares



Nota: elaboración propia. Se describe la dinámica operativa de las organizaciones con liderazgo centralizado.

Cuando no existen manuales de funciones, indicadores de desempeño o procesos documentados, el conocimiento se concentra en la experiencia del propietario. La empresa depende de su memoria, criterio e intuición.

Ventajas iniciales del modelo “hombre orquesta”

Antes de analizar sus límites, es necesario reconocer sus aportes en las primeras etapas del negocio.

Principales fortalezas:

- Rapidez en la toma de decisiones.
- Reducción de costos administrativos.
- Alto compromiso del fundador.
- Visión clara y coherente del rumbo empresarial.
- Capacidad de reacción inmediata ante imprevistos.

Estas características explican por qué muchas Pymes sobreviven durante años bajo este esquema. El liderazgo fuerte del propietario actúa como eje estabilizador en momentos de incertidumbre.

No obstante, lo que funciona en pequeña escala puede volverse riesgoso cuando la complejidad aumenta.

Tabla 3. Comparación entre liderazgo centralizado y gestión profesionalizada

Aspecto	Modelo “Hombre Orquesta”	Modelo con Delegación Estratégica
Toma de decisiones	Concentrada en el dueño	Compartida según áreas
Flujo de información	Vertical y dependiente del fundador	Horizontal y documentado
Riesgo operativo	Alto si el dueño se ausenta	Distribuido
Innovación	Limitada por tiempo del propietario	Mayor diversidad de ideas
Sostenibilidad	Dependiente de la persona	Dependiente del sistema

Nota: elaboración propia. La diferencia central radica en que el primer modelo depende del individuo; el segundo depende de la estructura.

Figura 17. Compromiso del Fundador en el Modelo “Hombre Orquesta



Nota: elaboración propia. Este esquema detalla los pilares del Compromiso del Fundador.

Impacto en la estrategia empresarial

Cuando el propietario asume simultáneamente funciones operativas, administrativas y estratégicas, el tiempo destinado a la reflexión de largo plazo se reduce de manera considerable. La atención se concentra en resolver problemas inmediatos: pagos urgentes, reclamos de clientes, fallas en la producción o negociaciones con proveedores. Aunque estas acciones son necesarias para la supervivencia diaria del negocio, absorben la energía que debería orientarse hacia el diseño de estrategias sostenibles. El análisis de mercado, la evaluación financiera proyectada, la innovación de productos, el desarrollo de alianzas estratégicas y la planificación de contingencias quedan relegados a un segundo plano o se realizan de manera superficial.

Esta dinámica conduce a que la empresa opere en modo reactivo. Se responde a los acontecimientos conforme aparecen, sin una hoja de ruta claramente estructurada. La urgencia desplaza a la planificación y la improvisación sustituye al análisis sistemático. En contextos de crisis económica, donde las tasas de interés, los costos de insumos y el comportamiento del consumidor cambian con rapidez, esta forma de gestión incrementa la exposición al riesgo. La falta de previsión limita la capacidad de anticipar escenarios adversos y reduce las opciones disponibles cuando el entorno se vuelve más complejo.

Figura 18. La atención urgente impacta la estrategia empresarial



Nota: Li et al. (2023). Este esquema ilustra cómo la Atención Urgente absorbe las capacidades operativas de la organización.

La planificación flexible, indispensable en tiempos de inestabilidad, exige análisis constante de indicadores financieros, evaluación de distintos escenarios y ajustes estratégicos oportunos. Este proceso requiere concentración, tiempo y una perspectiva integral del negocio. Si el dueño permanece atrapado en la operación cotidiana, difícilmente podrá construir modelos de adaptación que permitan sostener la competitividad. La empresa termina dependiendo de decisiones tomadas bajo presión, con información incompleta y escaso margen de evaluación.

El desgaste emocional y cognitivo

El modelo del “hombre orquesta” no solo enfrenta límites organizacionales, también genera consecuencias a nivel psicológico. La responsabilidad de mantener la estabilidad financiera, cumplir con obligaciones laborales y garantizar la continuidad del negocio recae

casi exclusivamente sobre una persona. Esta concentración de presión produce niveles elevados de estrés sostenido. La mente permanece en estado de alerta permanente, anticipando problemas y buscando soluciones inmediatas. El agotamiento progresivo afecta la claridad mental y la capacidad de análisis objetivo. Las decisiones comienzan a tomarse con menor profundidad, se reduce la paciencia en las negociaciones y aumenta la probabilidad de reaccionar de manera impulsiva frente a situaciones conflictivas. La evaluación de riesgos pierde precisión, ya que el cansancio disminuye la habilidad para considerar múltiples variables simultáneamente. El juicio estratégico se ve condicionado por la urgencia y la carga emocional acumulada.

Figura 19. Agotamiento y Deterioro Cognitivo



Nota: elaboración propia. Se detalla el proceso de degradación en la calidad de la gestión cuando el liderazgo se somete a una carga operativa excesiva.

En empresas familiares, la situación adquiere una dimensión adicional. Las decisiones económicas se entrelazan con vínculos afectivos, historias compartidas y relaciones de parentesco. Un desacuerdo laboral puede transformarse en un conflicto personal que trasciende el espacio empresarial. El propietario no solo busca proteger la rentabilidad, también intenta preservar la armonía familiar y el legado construido a lo largo del tiempo. Esta doble responsabilidad incrementa la tensión emocional y dificulta la toma de decisiones estrictamente técnicas.

El desgaste continuo puede conducir a una disminución en la motivación y en la capacidad de liderazgo. La figura del dueño, que inicial-

mente representaba energía y dirección clara, puede convertirse en un centro de presión constante (Lussak et al., 2019).

Decisiones concentradas y cuellos de botella

En las pequeñas y medianas empresas, especialmente en aquellas de origen familiar, la toma de decisiones suele concentrarse en una sola figura: el propietario. Esta centralización responde, en muchos casos, a la historia misma del negocio. El fundador fue quien asumió el riesgo inicial, invirtió el capital y construyó la cartera de clientes. La autoridad se legitima por trayectoria, sacrificio y experiencia acumulada.

Figura 20. Proceso de Toma de Decisiones en PYMES



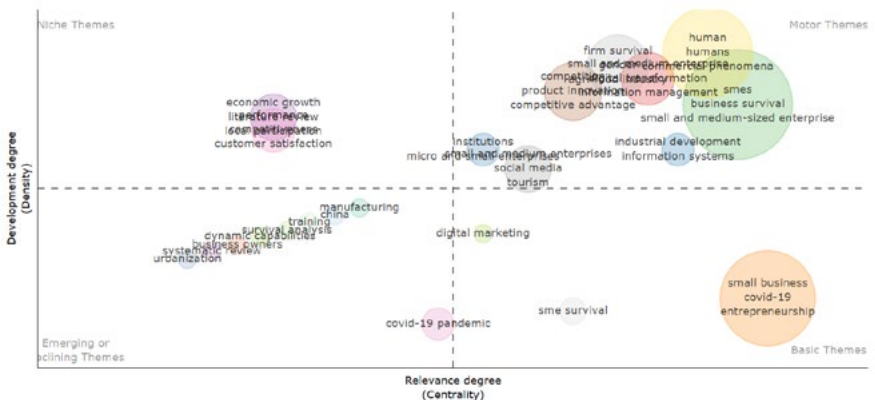
Nota: elaboración propia. Este flujo describe la metodología secuencial para diagnosticar y optimizar la eficiencia operativa en pequeñas y medianas empresas.

En etapas tempranas, este modelo puede funcionar con eficiencia. La estructura organizacional es reducida, los procesos son simples y la comunicación fluye de manera directa. No obstante, cuando la empresa crece o enfrenta entornos inestables, la concentración excesiva de decisiones empieza a generar efectos estructurales que afectan la agilidad y la competitividad.

La lógica de la concentración

La centralización decisonal suele justificarse bajo tres argumentos frecuentes: control del riesgo, protección del patrimonio familiar y garantía de coherencia estratégica. El propietario considera que su experiencia le permite evaluar mejor las amenazas del entorno y evitar errores costosos. También percibe que delegar decisiones financieras o comerciales puede exponer a la empresa a malas prácticas o pérdidas innecesarias.

Figura 21. Mapa temático



Nota: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix.

Desde esta perspectiva, cada autorización de gasto, contratación, inversión o cambio operativo debe pasar por su aprobación directa. La intención es proteger el negocio; el resultado, sin una estructura adecuada, puede ser distinto. Cuando todas las decisiones convergen en una sola persona, se produce un fenómeno organizacional conocido como cuello de botella. La información fluye hacia el propietario, pero las respuestas no siempre regresan con la misma rapidez. La capacidad

humana para procesar datos, analizar escenarios y emitir resoluciones tiene límites naturales.

Impacto en la eficiencia organizacional

La concentración excesiva afecta no solo la velocidad, sino también la calidad de los procesos internos. El equipo de trabajo tiende a reducir su iniciativa cuando sabe que toda decisión debe escalar hacia arriba. La autonomía disminuye y se instala una cultura de dependencia. En lugar de fomentar liderazgo intermedio, la empresa refuerza la pasividad operativa. Los colaboradores cumplen instrucciones, pero no desarrollan capacidad de análisis propio. A largo plazo, esta dinámica limita la formación de talento interno y dificulta la profesionalización.

La siguiente tabla resume las principales diferencias entre un modelo de decisiones concentradas y uno con distribución estratégica:

Tabla 4. Efectos de la concentración decisonal en Pymes

Dimensión	Decisiones Concentradas	Decisiones Distribuidas
Velocidad operativa	Lenta cuando aumenta el volumen	Mayor agilidad
Motivación del equipo	Dependencia del dueño	Mayor autonomía
Riesgo de errores	Elevado por sobrecarga	Reducido por revisión compartida
Innovación	Limitada	Diversificada
Sostenibilidad	Dependiente de una persona	Basada en estructura

Nota: elaboración propia. Se evidencia que la descentralización estratégica no implica pérdida de control, sino redistribución inteligente de responsabilidades.

Consecuencias en tiempos de crisis

En escenarios de crisis económica, la concentración decisonal amplifica la vulnerabilidad empresarial. Los cambios en tasas de interés, variaciones del tipo de cambio o alteraciones en la demanda exigen respuestas rápidas y análisis multidimensional. Si cada ajuste debe esperar la validación del propietario, la empresa puede reaccionar tarde frente a eventos críticos.

Figura 22. Vulnerabilidad Empresarial en Crisis Económicas



Nota: elaboración propia. Se identifica los factores críticos que comprometen la estabilidad de una organización durante periodos de inestabilidad económica.

La planificación flexible, abordada en el capítulo anterior, requiere monitoreo constante de indicadores y capacidad de ajuste inmediato. Una estructura altamente centralizada dificulta esta adaptabilidad. La organización se vuelve rígida en momentos en que la flexibilidad es esencial.

Además, la presión acumulada sobre el dueño aumenta el riesgo de decisiones impulsivas. Cuando el volumen de problemas crece y el tiempo escasea, la profundidad del análisis disminuye. El cansancio puede afectar la objetividad y conducir a elecciones financieras poco prudentes.

Estrategias para reducir cuellos de botella

Superar la concentración decisional no implica eliminar la autoridad del propietario. Se trata de establecer mecanismos que distribuyan responsabilidades manteniendo coherencia estratégica.

Algunas medidas clave incluyen:

- Definición formal de niveles de autorización financiera.
- Creación de manuales de funciones.
- Establecimiento de indicadores de desempeño por área.
- Implementación de reuniones periódicas de seguimiento.
- Capacitación de mandos medios.

Figura 23. Estrategias para Reducir la Concentración Decisional



Nota: Maalouf et al. (2025). Este esquema propone un modelo de gestión basado en la distribución de responsabilidades para fortalecer la resiliencia organizacional.

Estas acciones permiten que ciertas decisiones operativas se resuelvan en niveles intermedios, liberando al dueño para tareas estratégicas. El resultado es mayor eficiencia y reducción del riesgo sistémico.

Del control absoluto al control inteligente

El control absoluto se basa en la supervisión directa de cada proceso. El control inteligente se fundamenta en información confiable y métricas objetivas. Cuando el propietario dispone de reportes financieros actualizados, presupuestos comparativos y análisis de desempeño, puede evaluar resultados sin intervenir en cada actividad.

Este cambio transforma la dinámica empresarial. La empresa deja de depender de la disponibilidad permanente del dueño y comienza a operar como sistema organizado. La figura del propietario evoluciona desde ejecutor central hacia estrategia principal.

Confusión entre familia, propiedad y empresa

En las empresas familiares, uno de los desafíos más complejos no se encuentra únicamente en el mercado o en la competencia, sino en la estructura interna que mezcla tres dimensiones distintas: la familia, la propiedad y la empresa. Aunque estas esferas pueden coexistir de manera armónica, su superposición sin límites claros genera tensiones que afectan la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos de inestabilidad económica.

Figura 24. Conflictos Comunes



Nota: elaboración propia. Este modelo circular identifica los tres puntos críticos de fricción que suelen desestabilizar la continuidad de los negocios familiares.

La empresa familiar nace, en la mayoría de los casos, como un proyecto impulsado por un miembro del núcleo familiar que asume el riesgo inicial y compromete recursos propios. Con el tiempo, otros integrantes se incorporan al negocio, ya sea como empleados, socios o herederos potenciales. Esta evolución natural produce una interrelación entre vínculos afectivos, derechos patrimoniales y responsabilidades administrativas. El problema surge cuando no se distinguen claramente los roles que corresponden a cada ámbito.

Las tres esferas: una distinción necesaria

La familia representa el espacio de relaciones afectivas, valores compartidos e historia común. La propiedad se refiere al derecho legal sobre el capital invertido y a la participación en los beneficios. La empresa constituye la organización económica orientada a generar ingresos, competir en el mercado y sostener empleo. Cada esfera tiene objetivos distintos. La familia busca armonía y bienestar colectivo. La propiedad procura rentabilidad y preservación del patrimonio. La empresa necesita eficiencia, productividad y competitividad. Cuando estos objetivos se confunden, aparecen conflictos que pueden debilitar la estructura organizacional.

Figura 25. Las Tres Esferas de la Empresa Familiar



Nota: Nwankwo & Kanyangale (2023). El gráfico ilustra la interdependencia entre la Familia, la Empresa y la Propiedad.

En muchas Pymes familiares, por ejemplo, la contratación de un pariente se basa en la relación afectiva y no en criterios de competencia profesional. De igual forma, la distribución de utilidades puede responder a necesidades familiares inmediatas y no a decisiones financieras estratégicas. Estas prácticas generan desequilibrios que, en tiempos de estabilidad, pueden pasar desapercibidos, aunque en escenarios de crisis se vuelven críticos.

Consecuencias en la gestión empresarial

La confusión entre las tres esferas impacta directamente en la gobernanza. Las decisiones estratégicas pueden verse condicionadas por dinámicas emocionales. Un conflicto familiar puede influir en la asigna-

ción de responsabilidades dentro de la empresa. Un desacuerdo patrimonial puede paralizar inversiones necesarias. En tiempos de caos económico, esta vulnerabilidad se intensifica. La empresa necesita rapidez, claridad y disciplina financiera. Si los recursos se utilizan para resolver tensiones familiares o si la rentabilidad se subordina a intereses personales inmediatos, la sostenibilidad se compromete.

Tabla 5. Diferencias entre familia, propiedad y empresa

Dimensión	Objetivo principal	Riesgo si se confunde
Familia	Bienestar y armonía	Decisiones emocionales
Propiedad	Rentabilidad y preservación del capital	Conflictos por utilidades
Empresa	Productividad y competitividad	Pérdida de eficiencia

Nota: elaboración propia. La claridad en estos roles no elimina la interacción entre las esferas, aunque permite establecer límites que reducen conflictos.

Figura 26. Gestionar Esferas Familiares



Nota: elaboración propia. El esquema identifica los tres estados posibles en la gestión de las esferas familiares.

Gobierno corporativo en Pymes familiares

Implementar mecanismos básicos de gobierno corporativo no es exclusivo de grandes empresas. Las Pymes familiares también pueden beneficiarse de estructuras formales que delimiten responsabilidades.

Entre las herramientas más relevantes se encuentran:

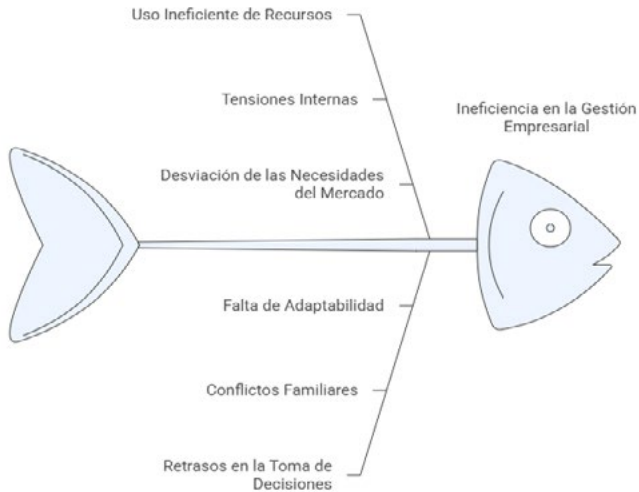
- Protocolos familiares que regulen la participación de parientes en el negocio.
- Acuerdos societarios que definan distribución de utilidades y derechos de voto.
- Manuales de funciones que separen roles administrativos de vínculos familiares.
- Sistemas contables independientes para patrimonio empresarial y personal.

Estas medidas fortalecen la transparencia y reducen la ambigüedad en la toma de decisiones.

Impacto en tiempos de crisis

En escenarios de inestabilidad económica, la empresa necesita actuar con disciplina financiera y enfoque estratégico. Si los recursos se utilizan para resolver tensiones internas o si las decisiones se retrasan por conflictos familiares, la capacidad de adaptación disminuye.

Figura 27. Desafíos en la Gestión Empresarial Durante la Inestabilidad



Nota: elaboración propia. Se identifica los factores críticos que derivan en una gestión ineficiente.

La planificación flexible exige claridad en la estructura organizacional. Cada área debe conocer sus responsabilidades y límites. La mezcla de roles genera incertidumbre y dificulta la implementación de estrategias de contingencia. Cuando la empresa logra diferenciar familia, propiedad y gestión, aumenta su resiliencia. Las decisiones estratégicas se toman con criterios técnicos, mientras los asuntos familiares se abordan en espacios adecuados para ello.

Hacia una estructura equilibrada

Separar las tres esferas no significa fragmentar la identidad de la empresa familiar. Al contrario, permite fortalecerla. La claridad en los

roles reduce conflictos, mejora la comunicación y facilita la profesionalización. El propietario puede mantener liderazgo y visión estratégica, aunque respaldado por normas claras que eviten ambigüedades. La familia puede preservar su unidad afectiva sin interferir en la gestión operativa. La propiedad puede garantizar rentabilidad mediante decisiones basadas en información financiera objetiva.

Aprender a delegar en contextos inestables

Delegar constituye una de las habilidades más complejas para los propietarios de pequeñas y medianas empresas, particularmente en organizaciones familiares donde el negocio suele estar profundamente ligado a la identidad del fundador. En entornos económicos estables, la concentración de decisiones puede funcionar durante un tiempo limitado.

Figura 28. Delegación en Pymes



Nota: elaboración propia. La salud de la empresa familiar se mide por su capacidad de transitar hacia la Alta Eficiencia.

En muchos emprendimientos familiares, el fundador ha construido la empresa a partir de esfuerzo personal, conocimiento del mercado y

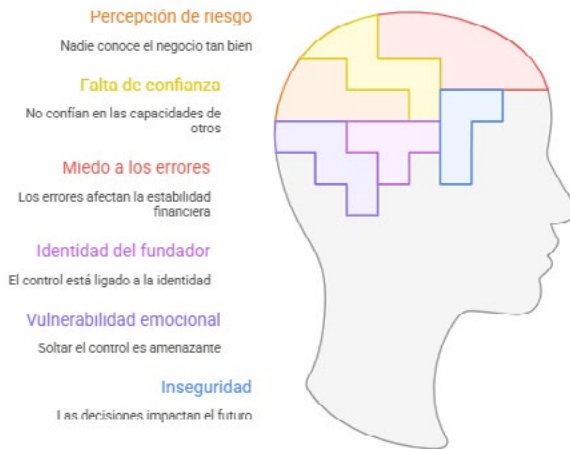
relaciones comerciales desarrolladas durante años. Este proceso genera un fuerte sentido de control sobre cada actividad del negocio. El propietario conoce a los clientes, supervisa las operaciones y toma decisiones financieras de forma directa. Aunque esta cercanía con el funcionamiento interno puede ser una ventaja en etapas iniciales, con el crecimiento del negocio se transforma en una limitación estructural.

Delegar no significa perder control ni reducir autoridad. En realidad, implica transformar la forma de ejercer el liderazgo. El dueño deja de ser el ejecutor de todas las tareas para convertirse en un coordinador estratégico que orienta el trabajo del equipo y supervisa resultados a través de indicadores claros.

La resistencia a delegar en empresas familiares

Uno de los principales obstáculos para la delegación en empresas familiares es la percepción de riesgo. El propietario puede sentir que nadie conoce el negocio con la misma profundidad que él o que otras personas podrían cometer errores que afecten la estabilidad financiera. Esta preocupación se intensifica cuando la empresa opera en mercados volátiles o atraviesa periodos de crisis económica.

Figura 29. Obstáculos para la delegación en empresas familiares



Nota: elaboración propia. El gráfico expone que las barreras no son operativas, sino emocionales y cognitivas.

A esta percepción se suma la dimensión emocional. El negocio no solo representa una fuente de ingresos; también simboliza años de sacrificio personal y familiar. El fundador puede interpretar la delegación como una pérdida de control sobre el proyecto que ha construido. En consecuencia, prefiere mantener la supervisión directa de múltiples tareas, incluso cuando la carga de trabajo supera su capacidad de gestión. La falta de delegación genera un círculo problemático. A medida que la empresa crece, el volumen de decisiones aumenta.

Condiciones necesarias para delegar de forma efectiva

La delegación exitosa no ocurre de manera improvisada. Requiere establecer condiciones que permitan transferir responsabilidades sin

comprometer la calidad de las decisiones. Entre los elementos más importantes se encuentran la claridad en los roles, la definición de objetivos y la disponibilidad de información confiable para evaluar resultados.

Figura 30. Lograr una Delegación Efectiva



Nota: Ray (2017). La delegación no es un evento único, sino un ciclo de retroalimentación.

Cuando los colaboradores conocen sus responsabilidades y cuentan con herramientas para cumplirlas, la delegación se convierte en un proceso natural dentro de la organización. El propietario puede concentrarse en actividades estratégicas mientras el equipo ejecuta funciones operativas con autonomía responsable.

Tabla 6. Elementos clave para una delegación efectiva

Elemento	Descripción	Beneficio organizacional
Definición de funciones	Claridad en responsabilidades de cada cargo	Reducción de ambigüedad
Capacitación	Desarrollo de habilidades técnicas y de gestión	Mayor calidad en decisiones
Sistemas de control	Indicadores y reportes periódicos	Supervisión sin intervención directa
Comunicación	Canales claros para informar avances y problemas	Coordinación eficiente
Confianza organizacional	Reconocimiento de capacidades del equipo	Mayor compromiso laboral

Nota: elaboración propia. La implementación de estos elementos permite que la delegación se convierta en una práctica estructurada y no en una simple transferencia ocasional de tareas.

Delegar tareas versus delegar decisiones

Una confusión frecuente en las Pymes familiares consiste en considerar que delegar significa únicamente asignar tareas operativas. En realidad, la delegación efectiva incluye la transferencia de cierto nivel de decisión dentro de límites definidos.

Figura 31. Beneficios de la Delegación Efectiva



Nota: elaboración propia. La transición hacia un modelo de autonomía requiere la institucionalización de procesos.

Cuando los empleados reciben únicamente instrucciones detalladas sin capacidad de decidir, el propietario sigue siendo el punto central de aprobación. Esto mantiene los cuellos de botella en la organización. En cambio, cuando se establecen rangos de autonomía para cada cargo, el flujo de decisiones se vuelve más dinámico. Un responsable de ventas puede ofrecer descuentos limitados sin requerir aprobación directa. Estas pequeñas decisiones descentralizadas reducen la carga operativa del propietario y mejoran la rapidez de respuesta ante clientes y proveedores.

El papel del liderazgo en la delegación

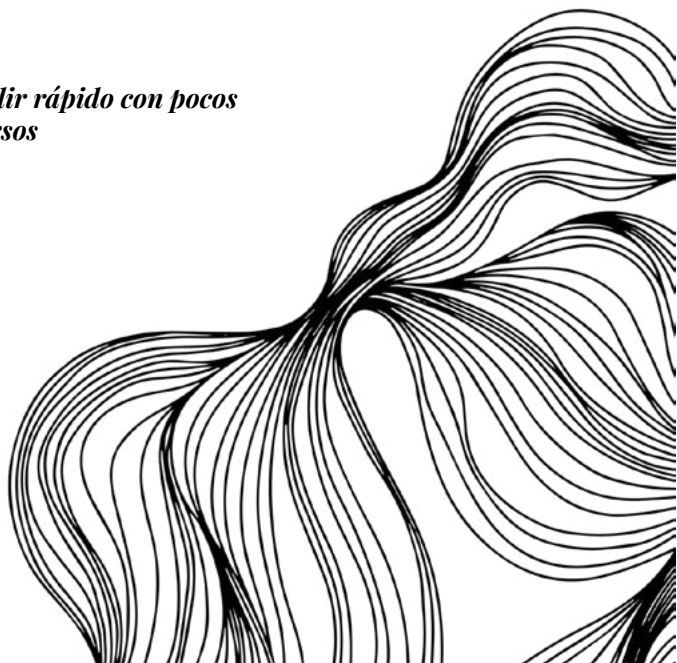
La delegación también transforma el estilo de liderazgo dentro de la empresa. El propietario pasa de un modelo basado en supervisión constante hacia uno orientado al acompañamiento y la orientación estratégica. El liderazgo se centra en establecer objetivos claros, proporcionar recursos adecuados y evaluar resultados de manera periódica.

Este cambio fortalece la confianza dentro del equipo. Los colaboradores perciben que sus capacidades son valoradas y se sienten motivados a asumir responsabilidades mayores. La organización evoluciona hacia una estructura más participativa, donde el conocimiento y la experiencia se distribuyen entre distintos miembros.

Capítulo

3

*Decidir rápido con pocos
recursos*



En contextos de inestabilidad económica, las pequeñas y medianas empresas enfrentan uno de los desafíos más complejos de la gestión empresarial: tomar decisiones estratégicas con recursos limitados y bajo altos niveles de incertidumbre. A diferencia de las grandes corporaciones, que cuentan con departamentos especializados, acceso amplio a financiamiento y sistemas avanzados de análisis, las Pymes suelen operar con estructuras reducidas donde las decisiones deben tomarse con rapidez y con información incompleta.

En este escenario, la capacidad de decidir de manera oportuna se convierte en un factor determinante para la supervivencia del negocio. Cada elección relacionada con precios, inversión, contratación de personal o manejo de inventarios puede influir directamente en la estabilidad financiera de la empresa. El margen de error suele ser menor, ya que los recursos disponibles para corregir decisiones equivocadas son limitados.

Figura 32. Toma de decisiones lenta en Pymes debido a recursos limitados



Nota: elaboración propia. La implementación de una delegación real transforma la estructura operativa de la empresa.

Las empresas familiares enfrentan un reto adicional. En muchos casos, las decisiones estratégicas dependen de una sola persona o de un grupo muy reducido de miembros de la familia. Esta concentración puede permitir respuestas rápidas ante situaciones urgentes, aunque también aumenta la presión sobre los responsables de la gestión. La ne-

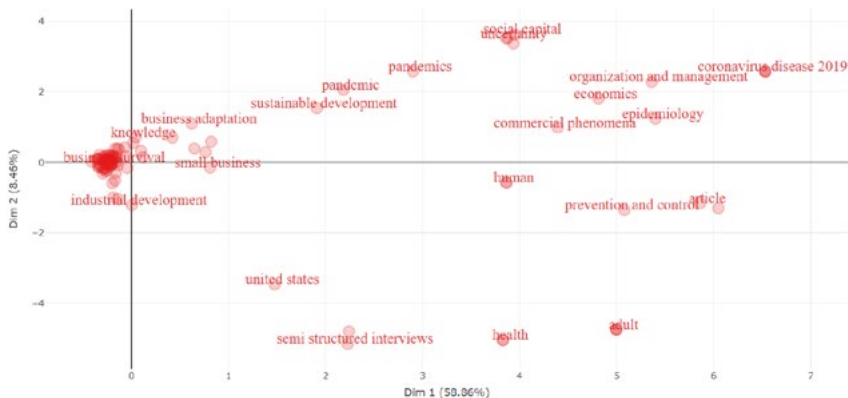
cesidad de equilibrar intuición, experiencia y análisis económico se vuelve permanente. Tomar decisiones rápidas no significa actuar de forma improvisada. Implica desarrollar la capacidad de evaluar escenarios en plazos cortos, identificar prioridades y utilizar de manera eficiente los recursos disponibles.

Este capítulo analiza cómo las Pymes y empresas familiares pueden fortalecer sus procesos de decisión cuando enfrentan restricciones financieras, información limitada y cambios constantes en el entorno económico. A través de herramientas de análisis práctico y enfoques de gestión adaptativa, se exploran estrategias que permiten actuar con mayor seguridad incluso cuando los recursos son escasos y el tiempo para decidir es reducido (Samanta, 2022).

Tomar decisiones sin datos completos

En el ámbito empresarial, la toma de decisiones suele asociarse con el análisis de información precisa, estudios de mercado detallados y proyecciones financieras rigurosas. En la práctica, especialmente dentro de las pequeñas y medianas empresas, esta situación rara vez ocurre. La mayoría de las decisiones se toman en escenarios donde la información es incompleta, imperfecta o simplemente inexistente. Esta realidad se vuelve aún más evidente en contextos de crisis económicas, cambios regulatorios o transformaciones rápidas en el comportamiento del mercado.

Figura 33. Análisis factorial



Nota: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix.

Las Pymes y empresas familiares operan con recursos limitados y estructuras organizacionales reducidas. En muchas ocasiones no cuentan con departamentos especializados en análisis de datos o investigación de mercado. El propietario o gerente debe interpretar señales del entorno con base en información parcial, experiencia acumulada y observación directa del mercado. Esta dinámica exige desarrollar habilidades de decisión que permitan actuar con rapidez aun cuando el panorama no sea totalmente claro.

La incertidumbre como condición permanente

La incertidumbre constituye una característica inherente a la actividad económica. Factores como cambios en la demanda, variaciones en los costos de insumos, transformaciones tecnológicas o decisiones gubernamentales pueden modificar el entorno empresarial en periodos muy cortos. Para las Pymes, estos cambios pueden tener un impacto sig-

nificativo debido a su menor capacidad financiera para absorber shocks económicos.

Figura 34. La Incertidumbre Económica



Nota: elaboración propia. El gráfico destaca que el mayor peligro no es la incertidumbre en sí, sino los riesgos de esperar por datos absolutos.

En este contexto, la información disponible suele ser fragmentaria. Los empresarios pueden conocer tendencias generales del mercado, comentarios de clientes o comportamientos recientes de proveedores, aunque difícilmente cuentan con datos completos para construir proyecciones exactas. La toma de decisiones se convierte entonces en un proceso de interpretación de señales parciales.

El costo de esperar información perfecta

Una de las trampas más comunes en la gestión empresarial consiste en posponer decisiones importantes esperando disponer de más in-

formación. Aunque el análisis adicional puede mejorar la calidad de las decisiones, también puede generar pérdida de oportunidades cuando el mercado evoluciona con rapidez. En entornos competitivos, la capacidad de actuar en el momento adecuado resulta crucial. Una empresa que tarda demasiado en ajustar precios, introducir un nuevo producto o cambiar su estrategia comercial puede perder participación de mercado frente a competidores más ágiles. El costo de la inacción puede ser tan alto como el riesgo de tomar una decisión imperfecta.

Figura 35. El espectro de la toma de decisiones, desde la indecisión hasta la acción rápida



Nota: elaboración propia. El éxito competitivo depende de encontrar el equilibrio en el espectro de decisión.

Para las Pymes, esta situación se vuelve especialmente crítica. La disponibilidad de recursos financieros suele ser limitada y las ventanas de oportunidad en el mercado pueden ser breves. En muchos casos, decidir con información parcial representa la única opción viable para mantener la competitividad.

Herramientas para decidir con información limitada

Aunque la información completa rara vez está disponible, existen herramientas que permiten reducir el riesgo al tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Estas herramientas ayudan a estructurar el análisis y a considerar distintos escenarios posibles.

Una de las estrategias más utilizadas consiste en evaluar escenarios alternativos. En lugar de intentar predecir un único resultado, el empresario puede analizar varias posibilidades: un escenario favorable, uno moderado y uno adverso. Esta práctica permite anticipar consecuencias potenciales y preparar respuestas para cada situación.

Figura 36. Decidir con Incertidumbre



Nota: elaboración propia. La toma de decisiones en la empresa familiar debe categorizarse según el nivel de información y el riesgo involucrado.

Otra herramienta útil consiste en identificar los factores críticos que realmente influyen en la decisión. No toda la información tiene el

mismo nivel de importancia. Concentrarse en las variables más relevantes facilita el análisis y evita la parálisis causada por exceso de datos irrelevantes.

Tabla 7. Estrategias para decidir con información incompleta

Estrategia	Descripción	Beneficio
Evaluación de escenarios	Análisis de resultados posibles ante diferentes condiciones	Mayor preparación frente a cambios
Priorización de variables	Identificación de los factores más influyentes en la decisión	Reducción de complejidad
Decisiones reversibles	Implementación de acciones que puedan corregirse fácilmente	Menor riesgo financiero
Pruebas piloto	Aplicación inicial de cambios en pequeña escala	Aprendizaje antes de expandir

Nota. Steinerowska-Streb et al. (2022). Estas herramientas permiten tomar decisiones más estructuradas incluso cuando la información disponible es limitada.

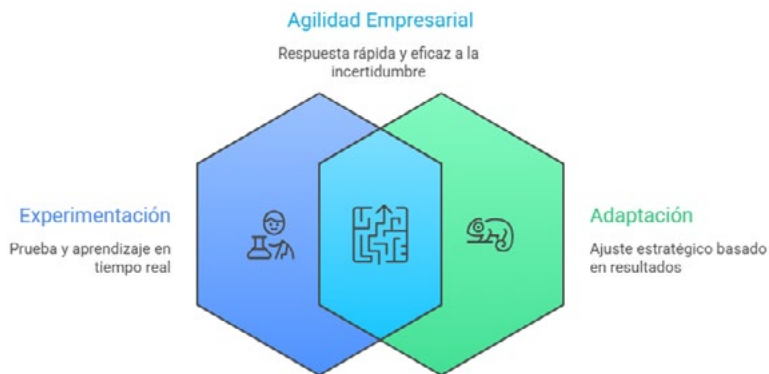
Decisiones reversibles y experimentación

En contextos de incertidumbre, una estrategia eficaz consiste en privilegiar decisiones que puedan corregirse con relativa facilidad. Las decisiones reversibles reducen el riesgo porque permiten ajustar el rumbo si los resultados no son los esperados. Por ejemplo, una empresa puede probar un nuevo producto en un mercado local antes de realizar una inversión mayor para expandir su producción. De forma similar, puede implementar promociones temporales para evaluar la respuesta de los clientes antes de modificar permanentemente su política de precios.

La experimentación controlada permite obtener información adicional a partir de la propia experiencia empresarial. Cada decisión se

convierte en una fuente de aprendizaje que mejora la calidad de las decisiones futuras.

Figura 37. El Poder de la Experimentación en la Adaptación Empresarial



Nota: elaboración propia. En entornos de alta incertidumbre, la planificación rígida debe ceder paso a la agilidad empresarial.

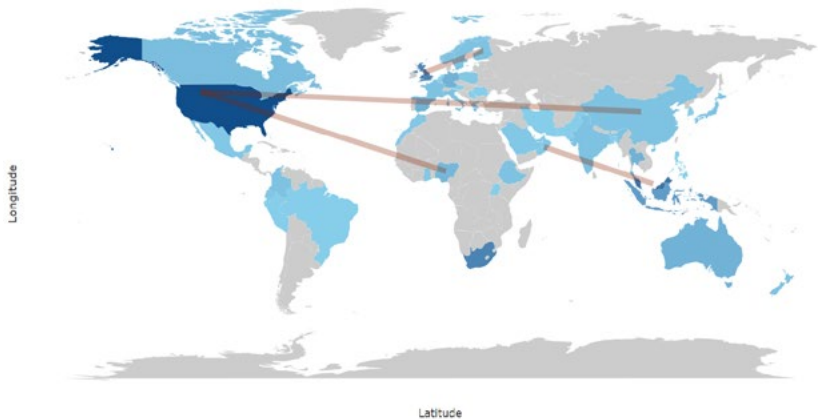
Gestión del riesgo en pymes

Las pequeñas y medianas empresas operan en entornos donde la incertidumbre forma parte de la actividad cotidiana. Cambios en los precios de los insumos, variaciones en la demanda, dificultades de acceso al financiamiento o modificaciones en las regulaciones pueden alterar rápidamente las condiciones de funcionamiento del negocio. En este contexto, la gestión del riesgo se convierte en una herramienta fundamental para la supervivencia empresarial.

En muchas Pymes, especialmente en empresas familiares, el riesgo suele gestionarse de forma intuitiva. Las decisiones se toman a partir de la experiencia acumulada del propietario o de percepciones sobre el comportamiento del mercado. Este conocimiento práctico tiene valor,

pero cuando se utiliza como único criterio puede generar vulnerabilidades importantes. La ausencia de análisis estructurado dificulta anticipar problemas y preparar respuestas adecuadas.

Figura 38. Mapa mundial de colaboración entre países



Nota: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix.

Administrar riesgos no significa eliminar la incertidumbre, algo que en la práctica es imposible. La gestión del riesgo busca identificar posibles amenazas, evaluar su impacto y establecer mecanismos para reducir sus efectos. De esta manera, la empresa mejora su capacidad de adaptación frente a situaciones inesperadas.

La naturaleza del riesgo en las Pymes

El riesgo empresarial puede manifestarse de múltiples formas. Algunas amenazas provienen del entorno económico general, mientras otras se originan dentro de la propia organización. Para comprender me-

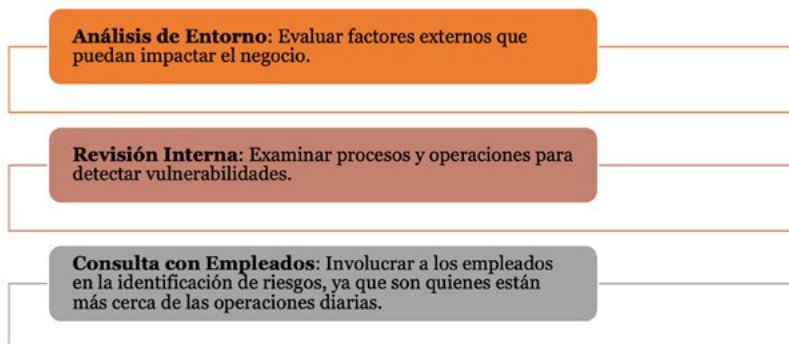
por esta realidad, resulta útil clasificar los principales tipos de riesgo que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 8. Principales tipos de riesgo en las Pymes

Tipo de riesgo	Descripción	Ejemplo en Pymes
Riesgo financiero	Problemas relacionados con liquidez, deuda o flujo de caja	Incapacidad para cubrir pagos a proveedores
Riesgo de mercado	Cambios en la demanda o en las preferencias de los consumidores	Disminución de ventas por cambio de hábitos
Riesgo operativo	Fallas en procesos internos o en la gestión del negocio	Retrasos en producción o distribución
Riesgo estratégico	Decisiones que afectan la dirección del negocio	Inversión en productos con baja demanda
Riesgo externo	Factores fuera del control de la empresa	Crisis económicas, inflación o cambios regulatorios

Nota: elaboración propia. La tabla presenta una clasificación general de los principales riesgos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.

Figura 39. Identificación Temprana de Riesgos



Nota: elaboración propia. Este proceso de tres etapas permite establecer una base sólida para el diseño de estrategias de control y continuidad del negocio.

Las Pymes suelen experimentar varios de estos riesgos de manera simultánea. Por ejemplo, una disminución en la demanda puede generar problemas de liquidez, lo cual a su vez limita la capacidad de invertir en innovación o mejorar procesos productivos.

En empresas familiares, la concentración de decisiones en una sola persona puede agravar estas situaciones. Cuando el propietario debe resolver múltiples problemas al mismo tiempo, existe mayor probabilidad de cometer errores o reaccionar tardíamente ante señales de alerta.

Identificación temprana de riesgos

El primer paso en la gestión del riesgo consiste en reconocer las amenazas potenciales antes de que se conviertan en problemas graves. Muchas empresas reaccionan únicamente cuando las dificultades ya han afectado las ventas, la liquidez o la estabilidad del negocio.

Una práctica recomendable es realizar revisiones periódicas del entorno económico y del desempeño interno de la empresa. Este ejercicio permite detectar tendencias que podrían afectar la operación en el corto o mediano plazo.

Entre los aspectos que una Pyme debería analizar con frecuencia se encuentran:

- Evolución de las ventas.
- Comportamiento de los costos.
- Cambios en las preferencias de los clientes.
- Situación financiera de proveedores y clientes clave.
- Variaciones en regulaciones o impuestos.

Figura 40. Estrategias para la Identificación Temprana



Nota: elaboración propia. Este flujo estratégico establece un ciclo de monitoreo constante que fortalece la resiliencia institucional.

Cuando estos elementos se observan de forma sistemática, la empresa puede anticipar escenarios adversos y tomar medidas preventivas.

La gestión del riesgo no requiere necesariamente herramientas complejas. En muchas ocasiones basta con establecer indicadores básicos que permitan monitorear la salud del negocio. Un ejemplo es el seguimiento mensual del flujo de caja, que permite detectar posibles problemas de liquidez antes de que se conviertan en crisis financieras.

Evaluación del impacto de los riesgos

Una vez identificadas las amenazas, el siguiente paso consiste en evaluar su impacto potencial sobre la empresa. No todos los riesgos tienen la misma gravedad. Algunos pueden generar pequeñas pérdidas temporales, mientras otros podrían comprometer la continuidad del negocio.

Una herramienta simple utilizada en la gestión empresarial es la matriz de riesgo, que permite analizar la probabilidad de ocurrencia de un evento y su posible impacto.

Figura 41. Evaluación del Impacto de los Riesgos



Nota: elaboración propia. El análisis multidimensional de consecuencias permite jerarquizar los riesgos detectados.

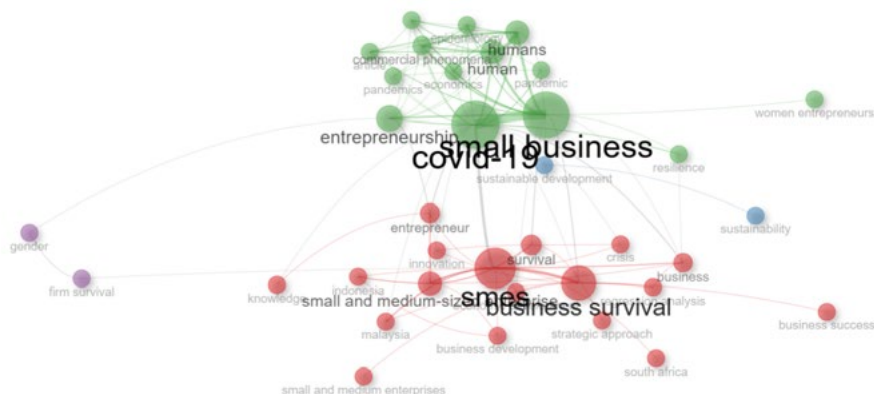
Esta matriz ayuda a priorizar la atención sobre aquellos riesgos que podrían generar mayores consecuencias. En contextos de recursos limitados, las Pymes deben concentrar sus esfuerzos en gestionar las amenazas más relevantes.

Por ejemplo, una empresa que depende de un único proveedor enfrenta un riesgo alto en caso de interrupción del suministro. Identificar esta vulnerabilidad permite buscar alternativas antes de que ocurra un problema.

Errores comunes que cuestan la supervivencia

Las pequeñas y medianas empresas operan en entornos caracterizados por cambios constantes, limitaciones financieras y alta competencia. En este contexto, la capacidad de tomar decisiones adecuadas se convierte en un factor determinante para la permanencia del negocio. Aunque muchos empresarios atribuyen las dificultades empresariales a factores externos como crisis económicas, inflación o cambios en el mercado, una parte importante de los problemas de supervivencia empresarial se origina en errores de gestión interna.

Figura 42. Red y densidad de co-ocurrencia de las palabras clave



Nota: elaboración propia, obtenido del software Bibliometrix.

Las pymes suelen enfrentar desafíos relacionados con la planificación, el control financiero, la organización del trabajo y la adaptación al entorno. Cuando estos aspectos no se gestionan adecuadamente, las decisiones equivocadas pueden acumularse y generar efectos que debilitan la estabilidad de la empresa. En escenarios donde los recursos son limitados, los errores estratégicos tienen un impacto más profundo, ya que existe menor capacidad para absorber pérdidas o corregir fallas.

Comprender los errores más comunes que enfrentan las pymes permite desarrollar una gestión más consciente y preventiva. La identificación de estas fallas no tiene como objetivo señalar culpables, sino generar aprendizaje organizacional que fortalezca la resiliencia empresarial.

Falta de planificación estratégica

Uno de los errores más frecuentes en las pequeñas empresas es la ausencia de una planificación estratégica clara. Muchos empresarios se concentran exclusivamente en resolver problemas inmediatos y en mantener el funcionamiento diario del negocio. Esta dinámica conduce a una gestión centrada en el corto plazo, donde cada decisión responde a una urgencia operativa.

Figura 43. Consecuencias de la Falta de Planificación



Nota: elaboración propia. La ausencia de una planificación estructurada deriva en un uso ineficiente de recursos.

Cuando la empresa funciona bajo un enfoque reactivo, resulta difícil anticipar cambios del mercado o identificar oportunidades de crecimiento. Las decisiones se toman de forma improvisada y sin un análisis profundo de sus consecuencias futuras. Con el tiempo, esta falta de pla-

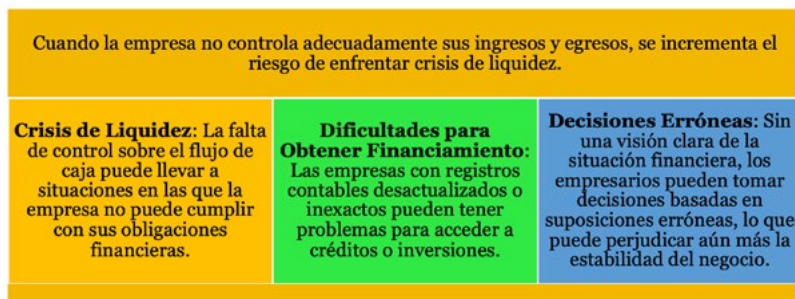
nificación puede generar desorganización, pérdida de competitividad y dificultades para adaptarse a nuevas condiciones económicas.

Debilidades en la gestión financiera

Otro error crítico que afecta la supervivencia de las pymes se relaciona con la gestión financiera. Muchas empresas operan sin un control adecuado del flujo de caja, sin registros contables actualizados o sin proyecciones financieras que permitan anticipar posibles dificultades.

La liquidez representa uno de los factores más importantes para la estabilidad empresarial. Un negocio puede ser rentable en términos de ventas, pero enfrentar problemas si no dispone de dinero suficiente para cubrir gastos operativos como salarios, alquileres o pagos a proveedores. Cuando la empresa no controla adecuadamente sus ingresos y egresos, se incrementa el riesgo de enfrentar crisis de liquidez.

Figura 44. Importancia de la Liquidez



Nota: elaboración propia. La falta de previsibilidad sobre los flujos de efectivo imposibilita que la empresa cumpla con sus obligaciones financieras inmediatas.

En algunos casos, los empresarios mezclan gastos personales con gastos del negocio, lo que dificulta evaluar con precisión la situación financiera real de la empresa. Esta práctica es especialmente común en empresas familiares, donde las fronteras entre la economía doméstica y la economía empresarial pueden volverse difusas. Una gestión financiera adecuada requiere mantener registros claros, analizar periódicamente los resultados económicos y utilizar información objetiva para tomar decisiones. Estas prácticas permiten detectar problemas con anticipación y desarrollar estrategias para corregirlos.

Resistencia al cambio y a la innovación

La resistencia al cambio constituye otro error frecuente que limita la capacidad de adaptación de las empresas. En entornos económicos dinámicos, los mercados evolucionan constantemente debido a cambios tecnológicos, transformaciones en los hábitos de consumo y nuevas formas de competencia. Algunos empresarios mantienen modelos de negocio que funcionaron durante años sin considerar que las condiciones del mercado han cambiado. La adopción de nuevas tecnologías, el uso de plataformas digitales o la modernización de procesos puede percibirse como un riesgo o como una inversión innecesaria.

Figura 45. Enfoques que provocan resistencia a los cambios



Nota: elaboración propia. La organización debe ajustarse a las nuevas realidades y evolucionar constantemente.

No obstante, la falta de innovación puede provocar una pérdida gradual de competitividad. Empresas que no se adaptan a las nuevas demandas de los consumidores o que no exploran nuevas oportunidades de mercado pueden quedar rezagadas frente a competidores más dinámicos.

La innovación no siempre implica grandes inversiones tecnológicas. En muchos casos, puede consistir en mejorar procesos, desarrollar nuevos servicios o encontrar formas más eficientes de atender a los clientes. Lo importante es mantener una actitud abierta al aprendizaje y a la mejora continua.

Errores frecuentes en la gestión empresarial

La siguiente tabla resume algunos de los errores más comunes que pueden comprometer la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 9. Errores de gestión que afectan la supervivencia de las pymes

Error de gestión	Consecuencia principal	Impacto en la empresa
Falta de planificación estratégica	Decisiones improvisadas	Pérdida de oportunidades
Control financiero insuficiente	Problemas de liquidez	Riesgo de endeudamiento
Resistencia al cambio	Baja innovación	Pérdida de competitividad
Concentración de decisiones	Sobrecarga del gerente	Lentitud en respuestas
Gestión informal del personal	Baja productividad	Conflictos laborales
Falta de análisis del mercado	Desconexión con clientes	Disminución de ventas

Nota: elaboración propia. La tabla resume algunos errores frecuentes en la gestión de pequeñas y medianas empresas que pueden afectar su estabilidad y permanencia en el mercado.

Figura 46. Gestión Empresarial Efectiva



Nota: elaboración propia. Para mantener la Competitividad en un entorno dinámico, la organización debe superar la resistencia al cambio.

Aprender de los errores para fortalecer la empresa

Los errores forman parte del proceso de aprendizaje empresarial. Ninguna organización está completamente libre de equivocaciones, especialmente en contextos de alta incertidumbre. Lo importante es reconocer estas fallas, analizarlas y utilizarlas como una oportunidad para mejorar la gestión. Las empresas que desarrollan una cultura de aprendizaje continuo tienen mayores posibilidades de adaptarse a los cambios del entorno. La reflexión sobre las decisiones tomadas permite identificar patrones de comportamiento, corregir prácticas ineficientes y fortalecer la capacidad de anticipación.

Priorizar cuando todo parece urgente

En contextos empresariales caracterizados por la incertidumbre, la escasez de recursos y la presión por mantener la operación diaria, los propietarios de pequeñas y medianas empresas enfrentan constantemente la sensación de que todas las tareas son urgentes. Pedidos de clientes, pagos pendientes, problemas operativos, decisiones financieras y conflictos internos pueden aparecer simultáneamente, generando una carga de trabajo que exige respuestas rápidas. En este escenario, la capacidad de establecer prioridades se convierte en una habilidad esencial para la gestión empresarial.

Figura 47. Gestión estratégica del tiempo en entornos empresariales de alta presión



Nota: elaboración propia. El esquema sintetiza prácticas básicas de organización y priorización.

La priorización implica identificar cuáles actividades requieren atención inmediata, cuáles pueden programarse y cuáles no contribuyen de manera significativa al cumplimiento de los objetivos del negocio. Cuando el empresario no establece criterios claros para organizar sus decisiones, corre el riesgo de dedicar tiempo y recursos a asuntos de menor impacto mientras descuida aspectos estratégicos que determinan el futuro de la empresa.

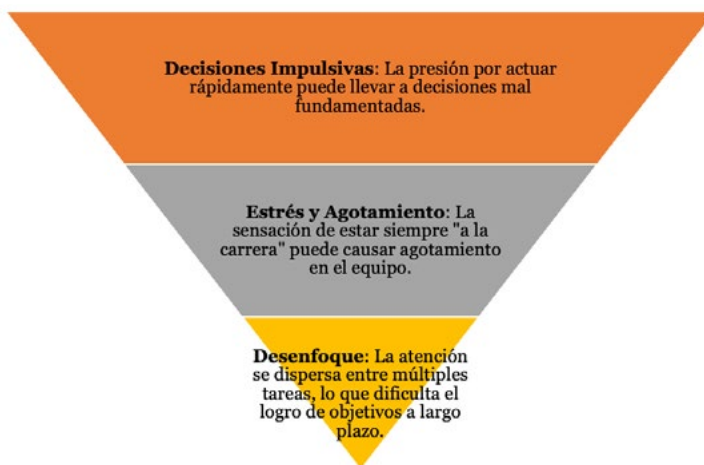
La ilusión de la urgencia permanente

Uno de los desafíos más frecuentes en la gestión de pequeñas empresas es la percepción de que todo debe resolverse de inmediato. Esta

sensación de urgencia permanente puede generar una dinámica de trabajo desordenada en la que las decisiones se toman bajo presión y sin suficiente análisis.

Cuando el empresario trabaja constantemente en modo de emergencia, su atención se centra en resolver problemas inmediatos. La empresa logra mantener su funcionamiento en el corto plazo, pero pierde la capacidad de planificar el futuro. Actividades como el análisis de mercado, la evaluación de nuevas oportunidades o la revisión de indicadores financieros quedan relegadas debido a la presión de las tareas diarias.

Figura 48. Consecuencias de la Urgencia



Nota: elaboración propia. El gráfico ilustra cómo la cultura de la inmediatez degrada la calidad operativa.

Matriz de priorización para la toma de decisiones

Una herramienta ampliamente utilizada para organizar tareas y decisiones es la matriz de priorización, que clasifica las actividades se-

gún su nivel de urgencia e importancia. Esta herramienta permite visualizar con mayor claridad cuáles acciones deben ejecutarse de inmediato, cuáles deben planificarse y cuáles pueden delegarse o eliminarse.

Tabla 13. Matriz básica de priorización de tareas

Nivel de prioridad	Características de la tarea	Acción recomendada
Urgente e importante	Problemas críticos que afectan la operación inmediata	Atender de inmediato
Importante pero no urgente	Actividades estratégicas que fortalecen el futuro del negocio	Planificar y programar
Urgente pero poco importante	Tareas operativas que pueden ser delegadas	Delegar
Ni urgente ni importante	Actividades de bajo impacto	Reducir o eliminar

Nota: elaboración propia. La matriz de priorización permite clasificar tareas según su impacto estratégico y nivel de urgencia, facilitando la organización del trabajo en contextos empresariales complejos.

El uso de esta herramienta no elimina la presión del entorno empresarial, pero ayuda a estructurar el proceso de toma de decisiones. Cuando el empresario identifica claramente qué actividades tienen mayor impacto en el negocio, puede asignar su tiempo y sus recursos de forma más eficiente.

Priorizar en contextos de recursos limitados

Las pequeñas empresas suelen operar con recursos financieros, humanos y tecnológicos limitados. Esta situación obliga a tomar decisiones cuidadosas sobre dónde invertir tiempo, dinero y esfuerzo. En contextos de escasez, priorizar se convierte en una necesidad estratégica.

La asignación de recursos implica evaluar qué actividades generan mayor valor para la empresa. Algunas decisiones pueden requerir inversiones significativas, mientras que otras pueden resolverse con cambios organizativos o mejoras en los procesos. El empresario debe analizar qué acciones tienen mayor potencial para fortalecer la estabilidad y el crecimiento del negocio.

Figura 49. Estrategias para Priorizar



Nota: elaboración propia. La implementación de estas estrategias facilita la transición de un entorno reactivo a uno proactivo.

En muchos casos, las empresas enfrentan múltiples oportunidades de inversión o expansión al mismo tiempo. Sin embargo, intentar desarrollar todas estas iniciativas simultáneamente puede generar dispersión de recursos y aumentar el riesgo financiero. La priorización permite concentrar esfuerzos en proyectos que ofrecen mayores beneficios o que responden a necesidades más urgentes.

Errores frecuentes en la priorización

La falta de criterios claros para establecer prioridades puede conducir a errores que afectan la eficiencia empresarial. Algunos de los problemas más comunes incluyen dedicar demasiado tiempo a tareas de bajo impacto, postergar decisiones estratégicas o responder únicamente a presiones externas.

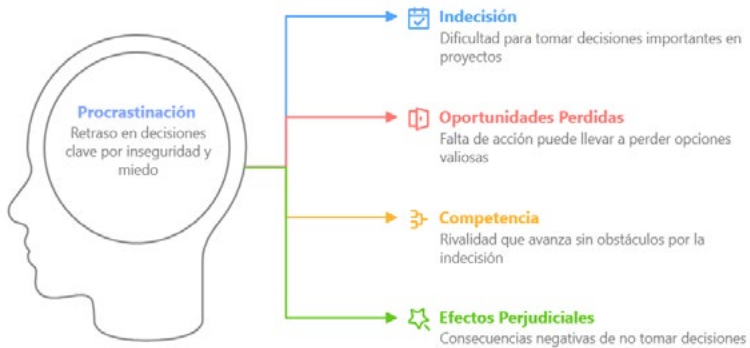
Tabla 14. Errores comunes al establecer prioridades

Error en la gestión	Consecuencia para la empresa
Atender solo urgencias operativas	Falta de visión estratégica
Postergar decisiones importantes	Pérdida de oportunidades
Intentar hacer todo al mismo tiempo	Dispersión de recursos
Falta de delegación	Sobrecarga del empresario
Ausencia de planificación	Desorganización del trabajo

Nota: elaboración propia. Los errores en la priorización pueden afectar la eficiencia operativa y limitar la capacidad de adaptación de las pequeñas y medianas empresas.

Reconocer estos errores permite desarrollar prácticas de gestión más organizadas. Cuando el empresario establece prioridades claras y utiliza herramientas de planificación, puede reducir la presión operativa y mejorar la calidad de sus decisiones (Suvittawat, 2023) including tiny and medium-sized enterprises (SME).

Figura 50. Procrastinación en Decisiones Estratégicas



Nota: elaboración propia. El gráfico detalla un modelo de gestión circular diseñado para mitigar la operatividad reactiva.

Capítulo

4

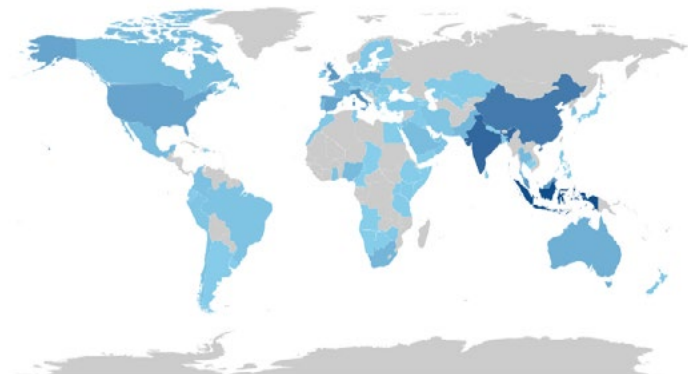
*Familia, empleados y
conflicto en tiempos
difíciles*



Las pymes y empresas familiares se enfrentan a contextos de inestabilidad, un conjunto de desafíos que trasciende lo económico y operativo, ya que en estas organizaciones la interacción entre relaciones familiares, vínculos laborales y responsabilidades empresariales crea un entorno multifacético en el que la toma de decisiones no responde únicamente a criterios técnicos, sino también a factores emocionales e históricos que influyen de manera directa en la gestión (Ab Wahab et al., 2025). En este sentido, cuando el entorno se vuelve incierto, dichas dimensiones internas adquieren mayor relevancia y pueden convertirse tanto en una fuente de fortaleza como en un factor de riesgo para la continuidad del negocio (Abdullah et al., 2023).

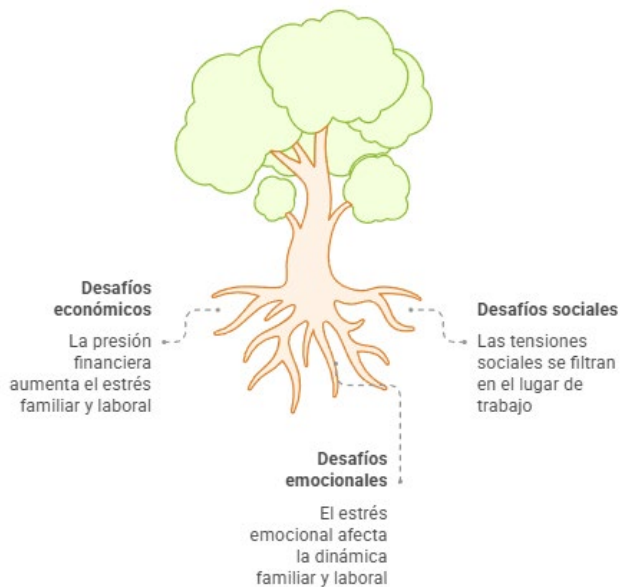
En las empresas familiares latinoamericanas, la cercanía entre propietarios, gerentes y empleados fomenta niveles altos de compromiso; sin embargo, esta misma proximidad aumenta la probabilidad de que se produzca conflictos internos, puesto que las fronteras entre familias y empresas no siempre se encuentran claramente definidas (Acosta et al., 2022). Como resultado, la ambigüedad en los roles y responsabilidades tiende a intensificarse durante periodos críticos, afectando la coordinación interna y limitando la capacidad de respuesta organizacional frente a escenarios de cambio acelerado.

Figura 51. Producción científica de los países



Nota: elaboración propia. Representación visual del mundo que muestra la intensidad de datos por regiones mediante una escala de azules.

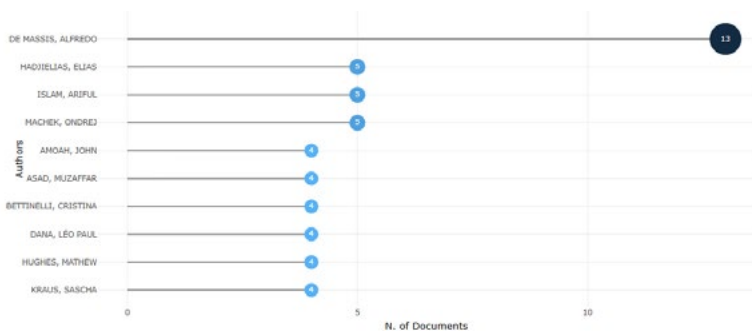
Figura 52. Desafíos económicos, sociales y emocionales



Nota: elaboración propia. Relación entre la presión financiera, las tensiones sociales y el estrés emocional como factores que impactan los entornos personales y profesionales.

La gestión eficaz del personal durante los períodos de caos requiere de un equilibrio combinado entre la inteligencia emocional y la racionalidad empresarial, ya que las decisiones relacionadas con la sostenibilidad empresarial, la reasignación de tareas o la implementación de ajustes operativos ejercen una influencia directa en las dinámicas interpersonales establecidas (Adu et al., 2025). De hecho, este escenario obliga a los líderes de las pequeñas y medianas empresas a enfrentar disputas no solo como desafíos gerenciales, sino como fenómenos socioculturales que exigen una comunicación explícita, un compromiso empático y un discernimiento estratégico para mitigar la degradación del entorno organizacional.

Figura 53. Autores más relevantes



Nota: elaboración propia. Gráfica que identifica a los investigadores con mayor impacto cuantitativo, destacando a Alfredo De Massis como el autor principal en la muestra.

De igual manera, la cultura organizacional inherente a las pequeñas empresas, que normalmente se caracteriza por la informalidad y una base de confianza, puede promover reacciones rápidas ante la incertidumbre, sin embargo, a medida que persiste la crisis, la falta de marcos gerenciales esenciales tiende a exacerbar las tensiones, fomentar los malentendidos y disminuir el compromiso de los empleados (Al-Kfairy,

2025). Por lo tanto, la metodología empleada en la gestión de los conflictos internos surge como un factor fundamental para la supervivencia y la viabilidad a largo plazo de la organización.

El presente capítulo se orienta en analizar las principales dinámicas de conflicto que surgen dentro de las PYMES y las empresas familiares en tiempos de inestabilidad, teniendo en cuenta la interacción entre los miembros de la familia, los empleados y el liderazgo, de modo que se pueda comprender las relaciones internas que influyen en la capacidad de adaptación de la organización y en el desarrollo de empresas más resiliente en respuesta a circunstancias caóticas (Alam et al., 2025).

Emociones, lealtades y tensiones familiares

En las empresas familiares, la dinámica emocional es un componente fundamental de las operaciones organizacionales, ya que la propiedad, la gobernanza y las conexiones afectivas con frecuencia existen dentro del mismo ámbito de la toma de decisiones. Este atributo, si bien mejora el sentido de afiliación y dedicación, genera simultáneamente tensiones que se agravan durante los períodos de inestabilidad organizacional. En contextos caracterizados por la crisis, las decisiones empresariales no solo se evalúan en términos de su viabilidad financiera, sino también en relación con sus repercusiones emocionales en los miembros de la familia (Alghamdi, 2023).

La lealtad familiar, por ejemplo, puede transformarse en un recurso estratégico cuando fomenta sacrificios colectivos y apoyo recíproco; sin embargo, esa lealtad complica la implementación de medidas correctivas cuando estas requieren analizar el desempeño de un familiar o reevaluar su posición dentro de la organización (Almeida, 2024). En consecuencia, la toma de decisiones corporativas suele estar entrelazada

con consideraciones emocionales, lo que da como resultado decisiones que no siempre se alinean con la eficacia de la organización.

Tabla 10. Relación entre emoción predominante y tipo de decisión

Emoción	Situación de crisis asociada	Tipo de decisión	Riesgo potencial
Miedo	Caída de ingresos	Decisiones conservadoras	Paralización estratégica
Orgullo familiar	Historia del negocio	Resistencia a cambios	Pérdida de competitividad
Culpa	Despido de familiares	Postergación de ajustes	Sobrecarga financiera
Confianza	Liderazgo fundador fuerte	Centralización de decisiones	Retraso en la capacidad de respuesta organizacional

Nota: elaboración propia. Se analiza como determinadas emociones influyen en la orientación de las decisiones estratégicas dentro de la empresa familiar, condicionando el nivel de apertura al cambio.

Las tensiones familiares con frecuencia se hacen evidentes a través de la combinación de roles, ya que una persona puede asumir simultáneamente las identidades de hija, pareja y gerente, lo que complica la delineación de la autoridad. A falta de directrices explícitas sobre las funciones y responsabilidades, los conflictos tienden a pasar del ámbito profesional al ámbito personal, lo que perjudica la comunicación y socava la cohesión interna (Alshibani & Alshebami, 2025).

Fuentes de tensión

Las tensiones pueden surgir por múltiples razones, incluyendo:

1. Expectativas no cumplidas: cuando los miembros de la familia tienen expectativas diferentes sobre roles o comportamientos, pueden surgir conflictos.

2. Cambios en la dinámica familiar: ventos como el matrimonio, el divorcio o la llegada de nuevos miembros pueden alterar las lealtades y generar tensiones.
3. Problemas de comunicación: la falta de comunicación clara puede llevar a malentendidos y a la acumulación de resentimientos.

Figura 54. Ciclo de manejo de tensiones familiares



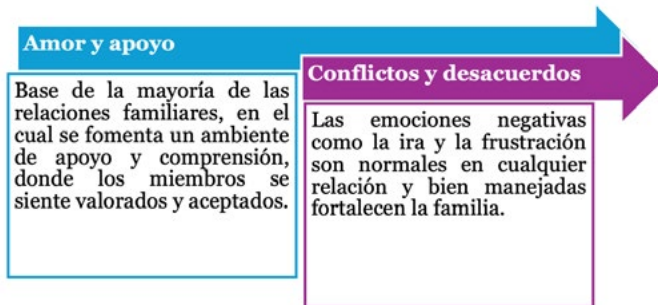
Nota: elaboración propia. Representación del proceso cíclico de gestión del conflicto mediante cuatro acciones claves.

Las emociones y lealtades familiares influyen directamente en la estabilidad organizacional, ya que determinan la manera en que se asume responsabilidades, se distribuye el poder y se enfrentan los cambios estructurales. Comprender estas dinámicas permite identificar que el conflicto no es necesariamente un signo de debilidad, sino señal de ajuste pendiente entre la dimensión afectiva y la racionalidad empresarial (Amin et al., 2025).

Vínculos afectivos y toma de decisiones

Los vínculos afectivos dentro de las empresas familiares influyen de manera directa en los procesos de toma de decisiones, ya que las personas que participan en la administración no solo poseen objetivos económicos compartidos, sino que también entrelazan narrativas personales, lealtades y experiencias colectivas (Amuda & Alabdulrahman, 2024). Esta circunstancia particular genera un entorno de toma de decisiones distintivo en comparación con el de las empresas no familiares, dado que los parámetros racionales a menudo conviven con consideraciones afectivas que influyen en la evaluación de los riesgos y las oportunidades.

Figura 55. Dinámicas de amor, apoyo y gestión de conflictos



Nota: elaboración propia. Contraste entre el apoyo emocional como base de la aceptación familiar y el manejo positivo de emociones negativas para fortalecer los vínculos.

En los casos en que la organización se enfrenta a circunstancias impredecibles, los vínculos afectivos pueden mejorar la unidad interna y facilitar acuerdos rápidos; por el contrario, también pueden restringir la imparcialidad necesaria para promulgar modificaciones estratégicas. En momentos cruciales, la protección del bienestar familiar puede pre-

Tabla 11. Influencia de los vínculos afectivos en el proceso decisional

Tipo de vínculo	Impacto en la decisión	Ventaja potencial	Riesgo asociado
Relación parental directa	Alta afluencia emocional	Compromiso sostenido	Falta de objetividad
Relación fraterna	Competencia implícita	Dinamismo en ideas	Rivalidad interna
Relación conyugal	Apoyo estratégico	Confianza mutua	Mezcla de conflictos personales
Segunda generación	Deseo de continuidad	Renovación organizacional	Choque generacional

Nota: elaboración propia. Se examina cómo los distintos tipos de vínculos familiares influyen en la orientación de las decisiones estratégicas y en los riesgos asociados a la gestión empresarial en contextos de incertidumbre.

Conflictos emocionales en situaciones de presión

En las pymes familiares, los escenarios de presión intensifican los conflictos emocionales existentes, ya que la inestabilidad económica y el posible peligro para la sostenibilidad empresarial provocan niveles elevados de estrés entre las personas que participan en la gestión. Esta presión no solo influye en la eficacia operativa, sino que también modifica la manera en que los miembros de la familia perciben los procesos de toma de decisiones y responden a ellos (Battaglia & Neirotti, 2022).

Figura 57. Factores que contribuyen a los conflictos emocionales

Expectativas externas	Autoexigencia	Falta de habilidades de afrontamiento	Ambiente social
Presión del entorno que aumenta el conflicto interno.	Metas irreales que generan frustración.	Dificultad para manejar el estrés.	Entorno negativo que intensifica tensiones.

Nota: elaboración propia

En el caso de que los ingresos disminuyen o el mercado muestra volatilidad, surgen estados afectivos como la ansiedad, la frustración y la aprensión ante un posible fracaso, que ejercen un impacto directo en la dinámica interna. Estos estados afectivos pueden precipitar respuestas impulsivas, defensivas o incluso evasivas, lo que complica la capacidad de analizar objetivamente la situación imperante (Becheikh & Bouaddi, 2025). En este marco, el conflicto trasciende las meras consideraciones estratégicas y adquiere una dimensión personal, especialmente cuando las capacidades o competencias de liderazgo de un miembro de la familia son objeto de escrutinio.

Figura 58. Ciclo de manejo de conflictos emocionales



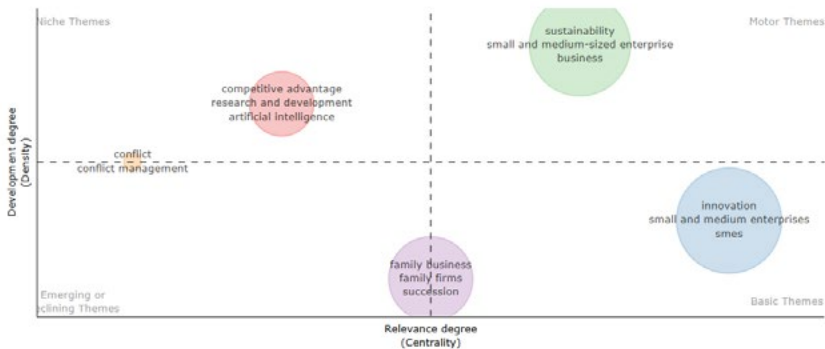
Nota: elaboración propia. Ciclo de acciones para el manejo de emociones y autocuidado.

Por otro lado, la presión externa suele provocar tensiones acumuladas que se han abordado en un plazo adecuado de tiempo. Las diferencias de criterio que antes parecían menores se transforman en disputas abiertas, afectando la comunicación y el clima organizacional (Bening et al., 2023). Esta situación puede socavar la autoridad interna y fragmentar al equipo, lo que reduce la eficacia de la respuesta organizacional a la crisis.

En numerosas empresas familiares latinoamericanas, donde la empresa representa un símbolo de identidad y herencia, la aprensión ante su posible pérdida aumenta la sensibilidad emocional, lo que puede resultar en una protección excesiva de ciertas decisiones o en la negación rotunda de la gravedad de la situación. Esta negación complica la aplica-

ción de las medidas correctivas y prolonga los períodos de riesgo financiero (Bhatti et al., 2022).

Figura 59. Mapa temático



Nota: elaboración propia. Temáticas de estudio en motores, básicos, nicho y emergentes, según su grado de centralidad y densidad en el campo científico.

La gestión eficaz de estos conflictos requiere el reconocimiento de que la presión no se puede erradicar por completo; sin embargo, se puede redirigir a través de canales formales que propicien el diálogo, una delimitación precisa de las responsabilidades y un liderazgo caracterizado por la inteligencia emocional (Bischoff et al., 2023). No hacerlo puede conducir a la erosión de la confianza interna, ya que persisten las tensiones acumuladas.

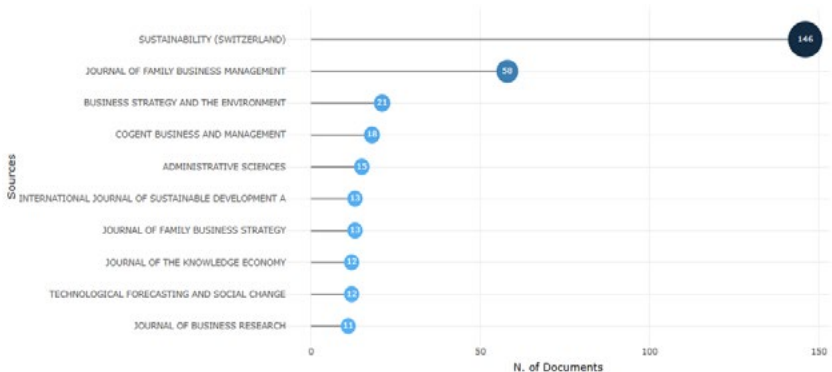
Conflictos internos y resistencia al cambio

Dentro de las PYMES, los conflictos internos suelen identificarse cuando el entorno exige transformaciones rápidas y sustanciales, ya que

ese cambio requiere la modificación de prácticas adaptadas, la reasignación de responsabilidades y la reevaluación de las decisiones que se han establecido firmemente (Boonlert & Choi, 2025). El fenómeno de la resistencia no se debe invariablemente a desacuerdos técnicos; más bien, a menudo surge de la aprensión ante la posible interrupción de los equilibrios internos que han mantenido la estabilidad y el control durante períodos prolongados.

La resistencia al cambio puede manifestarse abiertamente, mediante una oposición explícita a las nuevas iniciativas, o de manera encubierta, mediante la postergación, la evasión y la falta de compromiso con la implementación (Brancati et al., 2022). En muchos casos, esta disposición está asociada a la percepción de que el cambio representa una amenaza para la identidad de la organización, particularmente en el contexto de las empresas familiares, donde la tradición y el legado son de suma importancia (Bruce et al., 2022).

Figura 60. Fuentes más relevantes

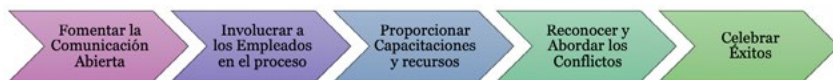


Nota: elaboración propia. Comparativa gráfica que muestra la cantidad de documentos publicados en revistas académicas, destacando a Sustainability (Switzerland) como la fuente principal.

Tipos de conflictos internos

1. Conflictos de intereses: surgen cuando los objetivos de diferentes individuales o grupos dentro de la organización no están alineados.
2. Conflictos de valores: los conflictos de valores ocurren cuando los miembros del equipo tienen creencias o principios fundamentales que chocan entre sí.
3. Conflictos de comunicación: puede dar lugar a malentendidos y suposiciones erróneas, lo que a su vez puede generar conflictos internos.

Figura 61. Estrategias para gestionar Conflictos y Facilitar el Cambio



Nota: elaboración propia. Pasos secuenciales para la gestión del cambio organizacional y resolución de conflictos.

Causas de la resistencia al cambio

- Miedo a lo desconocido: uno de los principales factores que alimentan la resistencia al cambio es el miedo a lo desconocido (Budiarto & Nordin, 2024). Los empleados pueden sentirse inseguros sobre cómo las nuevas iniciativas afectarán su trabajo diario, su estabilidad laboral y su futuro en la organización.
- Falta de confianza en la dirección: la confianza en la dirección es fundamental para la aceptación del cambio. Si los empleados perciben que los líderes no tienen una visión clara o que no están comprometidos con el bienestar del equipo, es proba-

ble que se resistan a las nuevas iniciativas (Cabaleiro & Mendi, 2025).

- **Inercia organizacional:** las organizaciones tienden a desarrollar rutinas y procesos establecidos que pueden volverse rígidos con el tiempo (Caller et al., 2022). Esta inercia organizacional puede dificultar la adopción de nuevas prácticas, ya que los empleados pueden estar acostumbrados a hacer las cosas de una manera particular y pueden resistirse a cambiar esos hábitos.
- **Intereses personales:** los conflictos de intereses también juegan un papel importante en la resistencia al cambio. Los empleados pueden temer que las nuevas políticas o procedimientos amenacen su posición o privilegios dentro de la organización.

Miedo a perder el control

En las pequeñas y medianas empresas y en las empresas familiares, la prevalencia de la discordia interna tiende a aumentar cuando el entorno circundante requiere transformaciones rápidas y sustanciales, ya que ese cambio requiere la modificación de prácticas arraigadas, la reasignación de responsabilidades y la reevaluación de las decisiones que se han establecido firmemente (Cano et al., 2022). El fenómeno de la resistencia no se debe invariablemente a desacuerdos técnicos; más bien, a menudo surge de la aprensión ante la posible interrupción de los equilibrios internos que han mantenido la estabilidad y el control durante períodos prolongados.

Choque generacional

El choque generacional se manifiesta cuando existen perspectivas divergentes dentro de una organización con respecto a las prácticas de gestión, las estrategias de innovación y las respuestas al panorama competitivo (Castro & Moreira, 2024). La generación fundadora suele priorizar el valor de la experiencia acumulada y las metodologías convencionales, mientras que las generaciones emergentes abogan por la digitalización, la diversificación y los enfoques más adaptables (Celetti, 2022).

Estas diferencias no significan de por sí un problema estructural; sin embargo, en ausencia de vías formalizadas para el discurso, estas discrepancias pueden convertirse en conflictos abiertos o encubiertos. La falta de reconocimiento recíproco entre las cohortes generacionales puede generar desconfianza e impedir la transición hacia marcos de gestión más adaptativos (Cervinka, 2023).

En circunstancias caracterizadas por la inestabilidad, esta confrontación se agrava, ya que el imperativo de tomar decisiones obliga a elegir entre mantener continuidad o transformación. Si la organización no logra armonizar estas dos perspectivas, corre el riesgo de sucumbir a la fragmentación interna y perder la coherencia estratégica (Chairaksa & Pankham, 2023).

Tabla 12. Diferencias generacionales en la gestión de las PYMES

Generación	Enfoque predominante	Fortaleza	Riesgos
Fundadora	Experiencia e intuición	Estabilidad y conocimiento histórico	Resistencia al cambio
Segunda generación	Innovación y tecnología	Adaptabilidad y renovación	Impaciencia estratégica

Generación	Enfoque predominante	Fortaleza	Riesgos
Integración intergeneracional	Complementariedad	Equilibrio estratégico	Requiere comunicación efectiva

Nota: elaboración propia. Comparación de enfoques generacionales dentro de la empresa familiar, evidenciando fortalezas y riesgos asociados a la convivencia de modelos de gestión distintos.

Cultura informal: ventaja o problema

La cultura informal constituye una característica predominante en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y en las empresas familiares de América Latina, ya que sus marcos organizativos suelen basarse en relaciones basadas en la confianza, la proximidad y los canales de comunicación directos (Chang et al., 2025). Este paradigma particular facilita la agilidad operativa y reduce los gastos administrativos; sin embargo, en situaciones en las que el entorno se vuelve volátil, la falta de formalización puede generar ambigüedades que repercuten negativamente en los procesos de coordinación y toma de decisiones.

La informalidad no debe interpretarse únicamente como un desorden, sino más bien como un enfoque de gestión basado en las conexiones personales y los acuerdos implícitos (Chatzinikolaou & Vlados, 2024). Sin embargo, en contextos caracterizados por una presión sostenida, la ausencia de regulaciones bien definidas puede socavar la autoridad, fomentar malentendidos y obstruir la rendición de cuentas. En consecuencia, el examen de la cultura informal requiere una evaluación tanto de sus ventajas estratégicas como de sus limitaciones estructurales.

Tabla 13. Características de la cultura informal en pymes

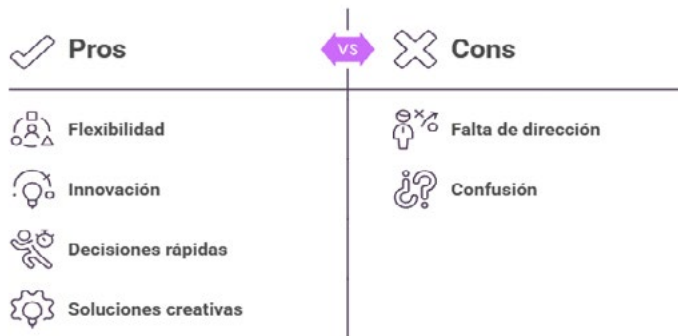
Característica	Ventaja inicial	Riesgo en crisis
Comunicación directa	Rapidez en decisiones	Malentendidos frecuentes
Estructura flexible	Adaptación rápida	Falta de control
Relaciones cercanas	Confianza interna	Dificultad para objetividad
Baja burocracia	Menores costos	Ausencia de procedimientos

Nota: elaboración propia. Se identifican rasgos típicos de la cultura informal en pymes y su impacto diferenciado en contextos estables y de crisis.

Flexibilidad operativa en entornos caóticos

La flexibilidad operativa representa como uno de los mayores beneficios de la cultura informal, ya que permite ajustar horarios, funciones y prioridades sin procesos administrativos extensos. En situaciones caóticas, esta capacidad de adaptabilidad facilita respuestas inmediatas frente a cambios en la demanda o interrupciones externas (Chau et al., 2024).

Figura 63. Pros y Contras de la cultura informal



Nota: elaboración propia. Comparación de beneficios como flexibilidad e innovación frente a desventajas como confusión y falta de dirección.

Cuando la flexibilidad carece de límites definidos, puede transformarse en improvisación constante, lo que genera desgaste organizacional y decisiones poco consistentes. La ausencia de criterios claros para redistribuir tareas puede provocar sobrecarga en algunos miembros y descoordinación en otros (Chiappini et al., 2022).

Falta de normas claras

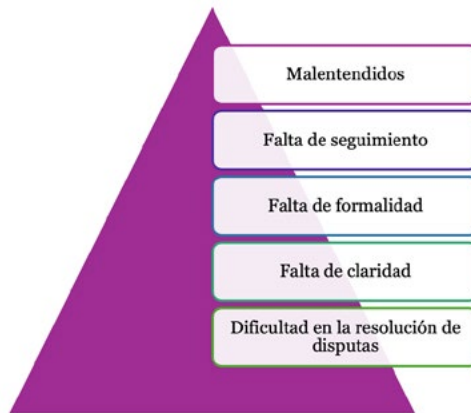
La ausencia de normas formales relacionadas con las funciones, los procesos y la toma de decisiones puede generar ambigüedad con respecto a las responsabilidades y la autoridad. En entornos estables, esta falta de claridad puede pasar desapercibida; sin embargo, en contextos caracterizados por la crisis, la ausencia de regulaciones explícitas impide la coordinación y exagera la discordia interna (Chioatto, 2025).

A falta de directrices claramente definidas, los desacuerdos suelen ser personalizados, ya que cada miembro interpreta las situaciones desde la perspectiva de sus juicios individuales. Esta situación aumenta la probabilidad de conflictos y disminuye la eficacia operativa (Choi, 2024).

Dependencia de acuerdos verbales

La dependencia exclusiva de acuerdos verbales puede generar interpretaciones distintas sobre compromisos adquiridos, especialmente cuando cambian las condiciones del entorno o se incorporan nuevos miembros a la empresa. Esta situación incrementa la inseguridad jurídica y organizacional (Chotisarn & Phuthong, 2025).

Figura 64. Dificultades derivadas de la falta de formalidad organizacional



Nota: elaboración propia. Jerarquía de problemas comunes como malentendidos, falta de claridad y dificultades en la resolución de disputas.

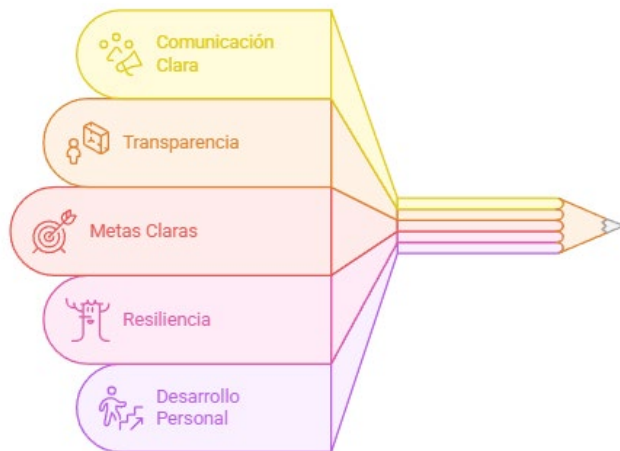
Mantener compromiso cuando hay incertidumbre

En condiciones caracterizadas por la inestabilidad, el grado de compromiso organizacional surge como un determinante fundamental para la resistencia de las pequeñas y medianas empresas, dado que la incertidumbre sostenida afecta significativamente la motivación, el equilibrio emocional y la voluntad colectiva de esforzarse (Clemente et al., 2025). En situaciones en las que los recursos financieros son limitados y las previsiones futuras siguen siendo ambiguas, la base principal del apoyo al equipo depende no solo de los incentivos económicos, sino también del nivel del liderazgo y de la dinámica de las relaciones internas.

La sostenibilidad del compromiso requiere una congruencia entre la retórica y la práctica, la transparencia en la difusión de la información y el cultivo de un entorno en el que los empleados conozcan las circuns-

tancias auténticas de la organización sin incitar a un alarmismo injustificado. En este contexto, la gestión de los recursos humanos adquiere una importancia estratégica acorde con la de la gestión financiera (Contreras et al., 2023).

Figura 65. Estrategias para el compromiso en la Incertidumbre



Nota: elaboración propia. Representación visual de los factores esenciales que convergen para impulsar el desempeño y la evolución profesional.

Confianza entre líderes y empleados

La confianza constituye la base del compromiso en tiempos difíciles, puesto que reduce la ansiedad y fortalece la percepción de estabilidad aun cuando el entorno externo sea incierto. Cuando los líderes comunican con claridad los desafíos y las decisiones adoptadas, el equipo percibe coherencia y responsabilidad, lo que disminuye rumores y tensiones internas (Corazza et al., 2022).

Tabla 14. Factores que fortalecen o debilitan la confianza interna

Factor organizacional	Efecto positivo	Riesgo
Comunicación transparente	Seguridad psicológica	Rumores y desconfianza
Coherencia entre decisiones y discusión	Credibilidad	Pérdida de autoridad
Trato equitativo	Sentido de justicia	Percepción de favoritismo
Participación en decisiones clave	Compromiso activo	Desinterés del equipo

Nota: elaboración propia. Se presentan elementos que influyen en la construcción o deterioro de la confianza dentro de pymes en contextos de incertidumbre.

Liderazgo cercano y coherencia

El liderazgo cercano requiere de una presencia proactiva, un compromiso auditivo continuo y una participación activa en la ejecución de las tareas, lo que permite identificar las tensiones antes de que se conviertan en conflictos importantes. En entornos caracterizados por la crisis, esta proximidad reduce las disparidades jerárquicas y mejora la coordinación interna (Cortes & Cuevas, 2023).

Figura 66. Coherencia en el liderazgo



Nota: elaboración propia. Esquema que ilustra la progresión desde la definición de valores hasta el reconocimiento de resultados como base de la integridad directiva.

Por el contrario, la coherencia exige que las decisiones estratégicas sean congruentes con los valores articulados de la organización (Costa & Barbosa, 2024). Cuando los líderes se comportan de una manera que se alinea con la retórica institucional, el equipo percibe una dirección definitiva, incluso en medio de cambios abruptos en las circunstancias externas. El liderazgo incoherente, por el contrario, agrava la inseguridad organizacional y socava la autoridad, lo que perjudica directamente el compromiso colectivo (Crocco et al., 2025).

Un liderazgo inconsistente, en cambio, incrementa la inseguridad organizacional y debilita la autoridad, afectando directamente el compromiso colectivo.

Tabla 15. Características del liderazgo en tiempos de incertidumbre

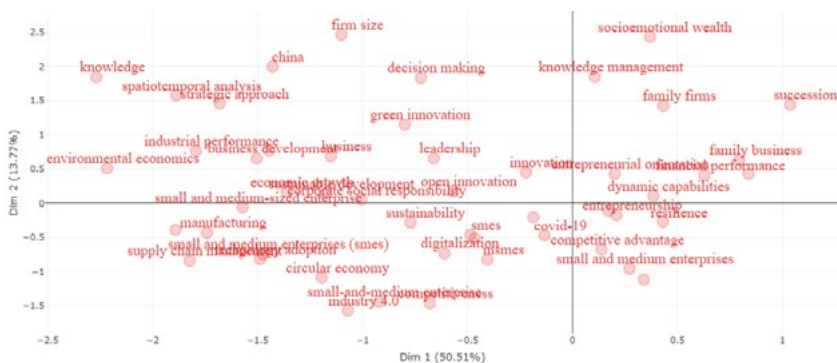
Estilo de liderazgo	Características principales	Impacto en el compromiso
Cercano y coherente	Comunicación abierta y ejemplo constante	Alta cohesión interna
Distante	Escasa interacción con el equipo	Desmotivación progresiva

Estilo de liderazgo	Características principales	Impacto en el compromiso
Inconsistente	Cambios frecuentes sin explicación	Inseguridad organizacional
Autoritario rígido	Control excesivo	Cumplimiento mínimo sin compromiso

Nota: elaboración propia. Se comparan estilos de liderazgo y su influencia en el nivel de compromiso organizacional durante periodos de inestabilidad.

Un liderazgo inconsistente, en cambio, incrementa la inseguridad organizacional y debilita la autoridad, afectando directamente el compromiso colectivo (Czarnitzki & Giebel, 2025).

Figura 67. Análisis factorial



Nota: elaboración propia. Análisis multivariado que proyecta la proximidad semántica entre conceptos, permitiendo identificar clústeres temáticos y la estructura intelectual del área de estudio.

Capítulo

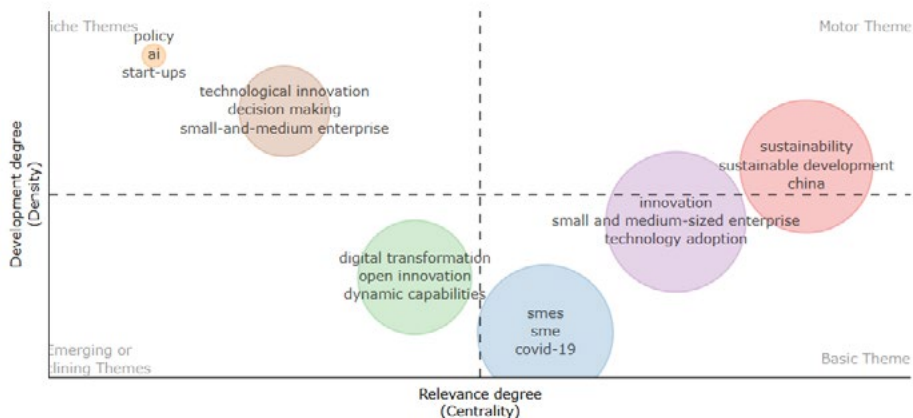
5

*Adaptarse o desaparecer:
innovación práctica para pymes*



En un panorama económico inestable, marcado por trastornos financieros, alteraciones en los marcos regulatorios, avances tecnológicos y fluctuaciones en la demanda de los consumidores, la capacidad de adaptabilidad surge como un determinante crucial para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Dai et al., 2024). A diferencia de las grandes empresas, las pymes suelen carecer del capital financiero necesario, de estructuras formalizadas para la innovación o de departamentos especializados en investigación y desarrollo.

Figura 68. Mapa temático



Nota: elaboración propia. Clasificación temática donde “sustainability” actúa como tema motor, “innovation” como tema básico y “digital transformation” como eje en desarrollo.

Sin embargo, poseen una ventaja estratégica: flexibilidad y agilidad inherentes en el proceso de toma de decisiones.

La innovación dentro de las pymes no requiere invariablemente inversiones sustanciales en tecnología de vanguardia o procedimientos complejos (Damiyana et al., 2024). En muchos casos, estas innovaciones

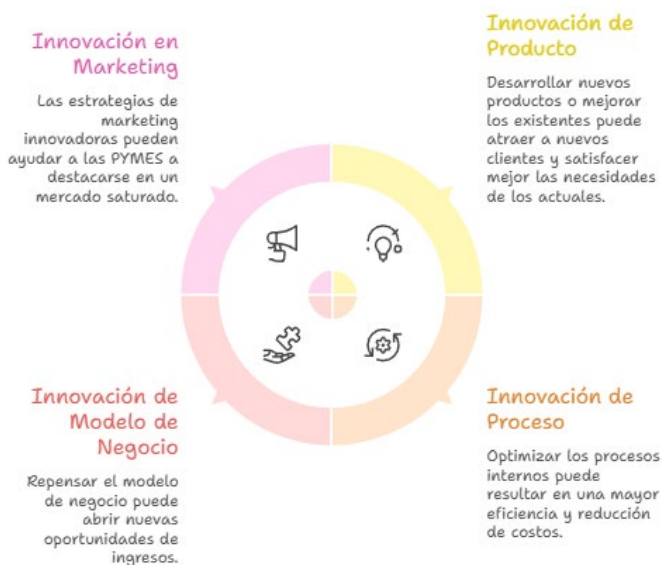
se manifiestan como modificaciones estratégicas, mejoras en la eficiencia operativa o transformaciones en el modelo empresarial que permiten responder de manera más competente a la evolución de la dinámica del mercado. La adaptación trasciende la mera reacción a las crisis; abarca la anticipación proactiva de los desafíos mediante el aprendizaje continuo y una visión estratégica bien definida (Dasgupta, 2023).

Tipos de innovación

Existen varias formas de innovación que las PYMES pueden considerar:

1. Innovación de Producto
2. Innovación de Proceso
3. Innovación de modelo de Negocio
4. Innovación en Marketing

Figura 69. Tipo de Innovación para las pymes



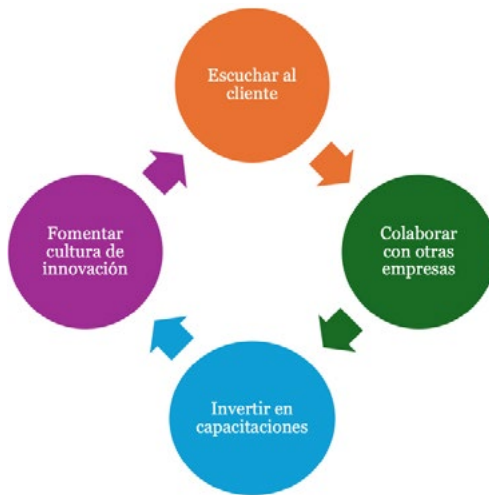
Nota: elaboración propia. Esquema que clasifica la innovación en cuatro dimensiones estratégicas: producto, proceso, modelo de negocio y marketing, orientadas a mejorar la competitividad y eficiencia en mercados saturados.

La falta de adaptación, por el contrario, puede generar pérdida de competitividad, disminución de ingresos y eventual desaparición del mercado. En este sentido, la innovación práctica se convierte en una estrategia de supervivencia más que en una opción de crecimiento.

La capacidad de improvisación inteligente adquiere un papel central. Las pymes suelen tomar decisiones rápidas basadas en experiencia, conocimiento directo del mercado y cercanía con los clientes (Dehaghi et al., 2023). Esta agilidad permite responder de manera inmediata ante situaciones imprevistas, ajustar estrategias y minimizar riesgos. Cuando la improvisación se combina con aprendizaje organizacional, se convierte en una herramienta de resiliencia que fortalece la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

En conclusión, adaptarse o desaparecer no es solo una frase retórica, sino una realidad estructural para las pymes (Demirkan et al., 2022). La innovación práctica, el uso estratégico de tecnología, la capacidad de reconfigurar modelos de negocio y la flexibilidad operativa constituyen pilares fundamentales para enfrentar el caos económico. Las pequeñas empresas que desarrollan estas capacidades no solo sobreviven en contextos adversos, sino que pueden convertir la incertidumbre en una oportunidad de crecimiento y consolidación competitiva (Diharto et al., 2024).

Figura 70. Ciclo de innovación efectiva para PYMES



Nota: elaboración propia. Diagrama circular que establece un proceso continuo basado en la escucha activa al cliente, el fomento de una cultura creativa, la inversión en capital humano y la colaboración interempresarial para el intercambio de recursos.

Innovar sin grandes presupuestos

La innovación en pequeñas y medianas empresas no depende exclusivamente del capital disponible, sino de la capacidad estratégica para utilizar de manera eficiente los recursos existentes. En contextos de restricción financiera, la creatividad, la reorganización interna y la mejora continua permiten generar ventajas competitivas sin recurrir a grandes inversiones. Para las pymes, innovar representa una necesidad de supervivencia más que una estrategia opcional de crecimiento (Doan et al., 2022).

Figura 71. Innovación efectiva con recursos limitados



Nota: elaboración propia. Diagrama de causa-efecto que integra la innovación frugal, creatividad, optimización de recursos y participación del equipo como ejes del éxito institucional.

Innovar sin grandes presupuestos implica priorizar mejoras incrementales en procesos, productos o servicios, en lugar de transformaciones estructurales costosas (Dressler, 2023).

La innovación accesible se relaciona con la optimización de recursos internos, la reorganización de tareas, la digitalización básica y la mejora continua. Estos ajustes, aunque no representen cambios radicales, pueden generar impactos significativos en eficiencia operativa, reducción de costos y satisfacción del cliente (Dwivedy et al., 2025).

Innovación frugal y optimización de recursos internos

La innovación frugal constituye una estrategia clave para las pequeñas y medianas empresas que operan bajo restricciones financieras. Este enfoque se fundamenta en la capacidad de generar valor utilizando recursos limitados, priorizando la eficiencia, la simplicidad y la funcionalidad por encima de la inversión elevada. En lugar de depender de grandes presupuestos, la innovación frugal promueve soluciones prácticas adaptadas a las necesidades reales del mercado (Edu et al., 2025).

Tabla 16. Estrategias de innovación frugal y optimización de recursos internos en pymes

Estrategia	Aplicación práctica	Resultado esperado
Rediseño de procesos	Simplificar pasos administrativos	Ahorro de tiempo
Uso de herramientas digitales gratuitas	Gestión contable básica	Reducción de costos
Capacitación interna	Transferencia de conocimiento	Mayor eficiencia
Reutilización de recursos	Optimizar inventarios	Menor desperdicio

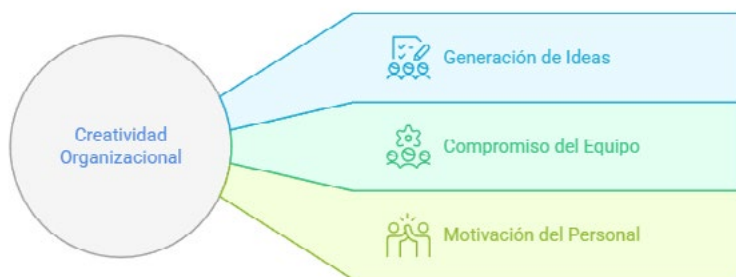
Nota: elaboración propia. Análisis de la innovación frugal y eficiencia organizacional en pequeñas y medianas empresas.

La optimización de recursos internos implica aprovechar al máximo el talento humano, la infraestructura disponible y el conocimiento acumulado en la organización (Elbanna & Younis, 2025). Esto puede incluir la redistribución de funciones, la capacitación cruzada del personal, la automatización básica de tareas repetitivas y el uso de herramientas digitales accesibles. Este tipo de mejoras contribuye a reducir costos operativos, aumentar productividad y fortalecer la sostenibilidad financiera.

Creatividad organizacional y participación del equipo

La innovación en pymes suele surgir desde el interior de la organización. Los empleados que están en contacto directo con clientes y procesos productivos pueden identificar oportunidades de mejora que la alta dirección no percibe (Escobar et al., 2023).

Figura 72. Dimensiones de la creatividad organizacional



Nota: elaboración propia. Esquema que identifica la generación de ideas, el compromiso y la motivación como los ejes que sustentan el potencial creativo de una entidad.

Fomentar espacios de participación, reuniones de retroalimentación y propuestas de mejora fortalece la cultura innovadora sin necesidad de inversión externa. Cuando el equipo se siente escuchado, aumenta el compromiso y se generan soluciones prácticas adaptadas a la realidad del negocio (Estiri et al., 2022).

Tabla 17. Dimensiones de la creatividad organizacional y la participación del equipo en pymes

Dimensión	Definición	Impacto en la organización
Cultura abierta a ideas	Entorno que promueve propuestas sin temor a represalias	Mayor generación de soluciones innovadoras
Participación colaborativa	Entorno que promueve propuestas sin temor a represalias	Compromiso y sentido de pertenencia
Comunicación horizontal	Intercambio directo entre líderes y empleados	Fluidez en la implementación de ideas
Diversidad de perspectivas	Integración de distintas experiencias y conocimientos	Soluciones más creativas y completas
Reconocimiento interno	Valoración de aportes individuales y grupales	Motivación y continuidad innovadora
Espacios de experimentación	Prueba de nuevas ideas sin penalización por errores	Aprendizaje y mejora continua

Nota: elaboración propia. La tabla presenta los principales componentes que favorecen la creatividad organizacional en pymes, destacando la importancia de la participación activa del equipo como factor que fortalece la innovación, el compromiso interno y la adaptabilidad empresarial.

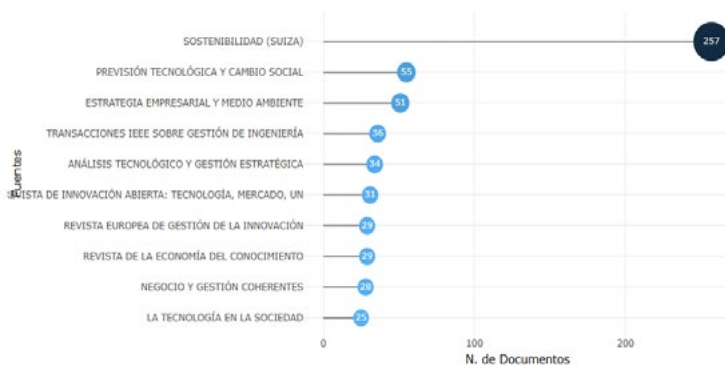
La creatividad organizacional no implica improvisación desordenada, sino un entorno que estimule ideas evalúe propuestas y ejecute mejoras de manera sistemática.

Uso estratégico de tecnologías accesibles

El empleo estratégico de tecnologías accesibles constituye un mecanismo esencial para la adaptación y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. A diferencia de las grandes empresas que utilizan sistemas complejos y costosos, las pymes tienen la capacidad de aprovechar herramientas digitales de bajo costo o incluso gratuitas para mejorar su eficiencia operativa y ampliar su presencia en el mercado (Falciola et al., 2023).

La tecnología accesible no se refiere exclusivamente a los avances tecnológicos de vanguardia, sino más bien a la integración inteligente de los recursos digitales que están fácilmente disponibles en el entorno, como las plataformas de comercio electrónico, las redes sociales, los sistemas de gestión administrativa fundamentales y los instrumentos de comunicación virtuales (Fauji et al., 2025). El quid de la cuestión no reside en la complejidad tecnológica, sino en la congruencia entre la herramienta empleada y los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 73. Fuentes más relevantes



Nota: elaboración propia. Gráfico de barras que identifica las revistas y publicaciones con mayor cantidad de documentos en el área de estudio, destacando a “Sostenibilidad (Suiza)” como la fuente predominante con 257 publicaciones

En contextos de crisis o alta incertidumbre, la digitalización básica puede reducir costos, optimizar tiempos de respuesta y mejorar la relación con los clientes. La adopción tecnológica sin planificación puede generar resistencia interna o desperdicio de recursos. Por ello, el uso estratégico implica análisis previo de necesidades, capacitación del personal y evaluación constante de resultados. La tecnología debe ser considerada un medio para mejorar la gestión, no un fin en sí misma (Feitosa & Mascarini, 2025).

En consecuencia, el uso estratégico de tecnologías accesibles se consolida como una vía realista y sostenible para que las pymes incrementen su competitividad, mantengan su posicionamiento en el mercado y respondan de manera ágil a los cambios del entorno (Ferasso et al., 2022).

Digitalización básica para eficiencia operativa

La digitalización básica constituye uno de los mecanismos más accesibles para mejorar la eficiencia en pymes. La implementación de herramientas como facturación electrónica, sistemas simples de gestión de inventarios, hojas de cálculo avanzadas o plataformas de pago digital permite optimizar procesos administrativos y reducir errores operativos.

Este tipo de digitalización no requiere grandes inversiones en infraestructura tecnológica, sino una adecuada selección de herramientas alineadas a las necesidades del negocio. Cuando se aplica estratégicamente, la tecnología mejora la productividad, reduce tiempos de respuesta y facilita la toma de decisiones basada en datos (Fernández et al., 2023).

Figura 74. Fases clave para la transformación digital en el entorno empresarial



Nota: elaboración propia. Flujo de trabajo que describe la progresión desde la automatización de tareas hasta el análisis de datos para optimizar la eficiencia y adaptabilidad de la organización.

La digitalización básica fortalece la formalización empresarial, mejora el control financiero y contribuye a la transparencia en la gestión (Ferraro et al., 2023).

Tecnologías digitales para expansión y posicionamiento de mercado

Las tecnologías accesibles también cumplen un rol clave en la expansión comercial de las pymes. El uso de redes sociales, plataformas de comercio electrónico y herramientas de marketing digital permite ampliar el alcance del negocio sin necesidad de abrir nuevos puntos físicos de venta (Figueiredo & Bendelá, 2024).

Estas herramientas digitales facilitan la interacción directa con los clientes, permiten segmentar mercados y mejorar la propuesta de valor. Sin embargo, su implementación debe responder a una planificación estratégica que considere el público objetivo, la capacidad operativa y los recursos disponibles (Flikkema et al., 2025).

Tabla 18. Análisis del uso estratégico de tecnologías accesibles en las pymes

Tipo de tecnología	Aplicación principal	Beneficio estratégico
Facturación electrónica	Registro de control de ventas	Formalización y control financiero
Software básico de gestión	Administración de inventarios	Reducción de errores y costos
Redes Sociales	Promoción y comunicaciones	Mayor visibilidad de mercado
Comercio electrónico	Venta en línea	Expansión geográfica
Plataformas de pago digital	Cobros electrónicos	Agilidad en transacciones

Nota: elaboración propia. Análisis del uso estratégico de tecnologías accesibles en las pymes.

El uso estratégico de tecnología en marketing y ventas no solo incrementa visibilidad, sino que fortalece la competitividad en entornos altamente dinámicos (Foti et al., 2023).

Cambiar modelos de negocio sin perder identidad

En contextos de crisis o transformación del mercado, las pequeñas y medianas empresas enfrentan la necesidad de ajustar su modelo de negocio para mantenerse competitivas. Sin embargo, este proceso de cambio debe realizarse sin afectar la identidad organizacional, especialmente en empresas familiares donde los valores, la tradición y la reputación constituyen activos estratégicos (Franco et al., 2023).

Modificar el modelo de negocio implica redefinir la forma en que la empresa crea, entrega y captura valor. Esto puede incluir cambios en los canales de distribución, segmentos de clientes, estructura de costos o fuentes de ingresos (Freixanet & Federo, 2022). No obstante, la adapta-

ción no debe significar pérdida de esencia, sino evolución coherente con la misión y visión empresarial.

Figura 75. Transformación del modelo de negocio impacta en la identidad de la marca



Nota: elaboración propia. Representación de los factores críticos para la evolución empresarial, equilibrando la adaptación al entorno cambiante con la preservación de la identidad corporativa.

La clave radica en equilibrar innovación y continuidad, permitiendo que la empresa se modernice sin sacrificar los elementos que genera confianza y diferenciación en el mercado (Fulgence et al., 2023).

Estrategias para cambiar modelos de negocio

- **Análisis del contexto actual:** antes de realizar cualquier cambio, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo del contexto actual. Esto incluye:
 - **Evaluar el mercado:** identificar tendencias, oportunidades y amenazas.

- **Conocer al cliente:** Comprender las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.
- **Revisar la competencia:** analizar cómo se están adaptando otros actores del mercado.
- **Definir la visión y misión:** al cambiar el modelo de negocio, es esencial revisar y, si es necesario, redefinir la visión y misión de la empresa. Esto asegurará que cualquier cambio esté alineado con los valores fundamentales de la organización (Gallardo et al., 2024).
- **Involucrar a los grupos de interés:** la participación de todos los grupos de interés es clave para el éxito de la transformación.

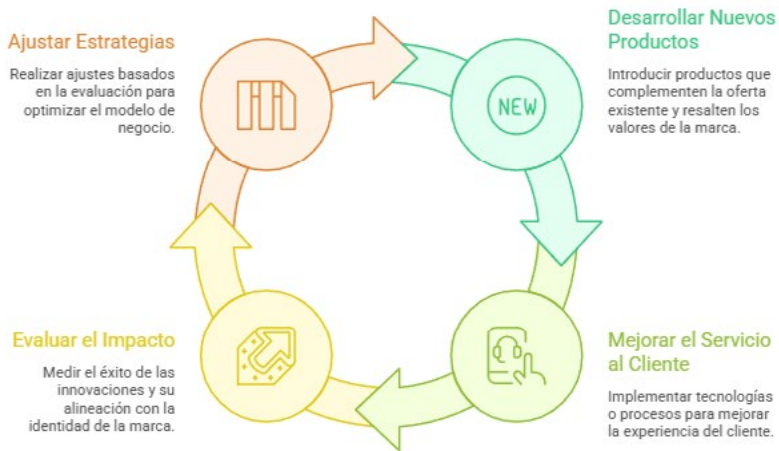
Figura 76. Grupos de Interés



Nota: elaboración propia. Esquema que clasifica a los actores fundamentales (empleados, clientes, proveedores y socios) que interactúan e influyen en la gestión de la empresa.

- **Innovación sin pérdida de identidad:** la innovación es un componente esencial en la evolución de un modelo de negocio. Sin embargo, es crucial que esta innovación esté alineada con la identidad de la marca (Gameti & Morrish, 2025).

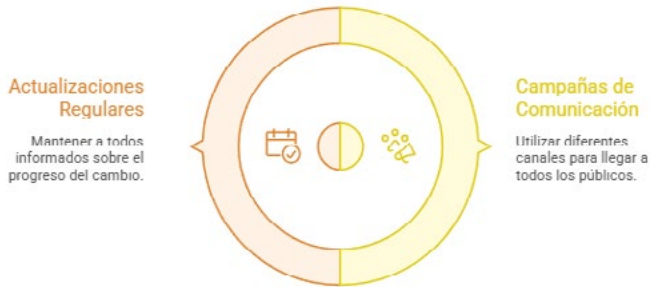
Figura 77. Ciclo de innovación y Mejora del Modelo de Negocio



Nota: elaboración propia. Diagrama circular que describe el proceso iterativo entre el desarrollo de productos, la atención al cliente, la evaluación de impacto y el ajuste estratégico.

- **Comunicación transparente:** la comunicación es vital durante cualquier proceso de cambio. Informar a todos los grupos de interés sobre los motivos del cambio, los beneficios esperados y cómo se mantendrá la identidad de la marca es fundamental (Garrido et al., 2024).

Figura 78. Estrategias de Comunicación



Nota: elaboración propia. Esquema que plantea el uso de flujos informativos constantes y canales diversificados para garantizar que el progreso de la transformación sea comprendido por todos los públicos.

- **Mediación y ajuste:** después de implementar cambios en el modelo de negocio, es importante medir el impacto y realizar ajustes según sea necesario (Gautam & Gautam, 2024).

Reconfiguración estratégica del modelo de negocio basada en capacidades dinámicas

El cambio de modelo de negocio en una pyme no debe entenderse como una ruptura con su identidad, sino como un proceso de reconfiguración estratégica (Georgieva et al., 2023). Desde el enfoque de las capacidades dinámicas, la empresa debe desarrollar la habilidad de:

- Detectar oportunidades del entorno
- Adaptar sus recursos internos
- Reconfiguración procesos sin alterar su esencia organizacional

Las pymes que sobreviven en entornos altamente competitivos no son necesariamente las más grandes, sino las que logran alinear innovación y coherencia estratégica (Ghezzi et al., 2022).

Tabla 19. Dimensiones estratégicas en la reconfiguración del modelo de negocio en pymes

Dimensión estratégica	Antes del cambio	Después del cambio estratégico	Impacto en la identidad
Propuesta de valor	Producto físico tradicional	Producto + servicio digital complementario	Se mantiene
Canales de distribución	Tienda física	Tienda física + comercio electrónico	No afecta
Relación con clientes	Atención presencial	Atención presencial y digital integrada	Se fortalece
Estructura de ingresos	Venta única	Venta recurrente / suscripción	Se adapta
Recursos clave	Mano de obra operativa	Tecnología + capacitación	Evoluciona
Cultura organizacional	Orientación al cliente	Orientación al cliente + innovación	Se consolida

Nota: elaboración propia. La tabla muestra cómo las pymes pueden modificar componentes operativos y estructurales del modelo de negocio sin alterar su esencia estratégica.

Improvisar inteligente en pequeñas empresas

La improvisación inteligente en pequeñas empresas constituye una capacidad estratégica fundamental en entornos de alta incertidumbre. A diferencia de la improvisación desorganizada, este enfoque implica actuar con rapidez y flexibilidad, pero sustentado en experiencia, conocimiento previo y comprensión del mercado (Ginesti et al., 2023). En contextos económicos inestables, crisis financieras, cambios regulatorios o variaciones abruptas en la demanda, las pymes no siempre cuentan con

planes detallados para cada escenario posible; por ello, desarrollan la habilidad de responder de manera inmediata sin perder coherencia estratégica.

Figura 79. Componentes de la improvisación inteligente en la gestión estratégica



Nota: elaboración propia. Diagrama que vincula la agilidad en la toma de decisiones con el aprendizaje constante como motores para garantizar la resiliencia y competitividad de la organización.

Las pequeñas empresas poseen características estructurales que favorecen este tipo de respuesta. La existencia de jerarquías simples, la cercanía entre líderes y empleados, y la comunicación directa permiten reducir tiempos de decisión. Mientras que en organizaciones grandes los procesos pueden ser burocráticos y lentos, en las pymes la toma de decisiones suele ser más ágil, lo que se convierte en una ventaja competitiva (Gómez & Pérez, 2025).

La improvisación inteligente se apoya en varios elementos clave. En primer lugar, la experiencia acumulada del liderazgo facilita la evaluación rápida de riesgos y oportunidades. En segundo lugar, el conocimiento directo del cliente permite ajustar productos, precios o estrategias comerciales en tiempo real (Gopi & Saleeshya, 2025). En tercer lugar, la flexibilidad organizativa posibilita reconfigurar procesos internos sin afectar la identidad empresarial. Estos factores combinados permiten que la empresa actúe con rapidez sin comprometer su misión y valores.

Tabla 20. Elementos estratégicos de la improvisación inteligente en pequeñas empresas

Elemento clave	Descripción	Impacto en la empresa
Flexibilidad organizativa	Estructura simple y adaptable	Mayor rapidez en la toma de decisiones
Liderazgo cercano	Participación directa del gerente o propietario	Coordinación y respuesta inmediata
Conocimiento del mercado	Comprensión directa del cliente y del entorno	Ajustes estratégicos oportunos
Optimización de recursos	Uso eficiente de recursos limitados	Reducción de costos y mayor sostenibilidad
Aprendizaje continuo	Evaluación posterior de decisiones improvisadas	Mejora progresiva y resiliencia
Capacidad de adaptación	Reconfiguración rápida de procesos o estrategias	Ventaja competitiva en crisis

Nota: elaboración propia. La tabla sintetiza los principales componentes que permiten a las pymes desarrollar improvisación inteligente como capacidad estratégica.

Es importante destacar que improvisar no significa abandonar la planificación. Por el contrario, las pymes resilientes combinan planificación estratégica básica con capacidad de ajuste continuo. La planificación establece la dirección general, mientras que la improvisación permite modificar el camino cuando el entorno lo exige (Guerrero et al., 2025). Este equilibrio entre estructura y flexibilidad es lo que diferencia a una empresa adaptable de una vulnerable.

Toma de decisiones rápida en contextos inciertos

La capacidad de tomar decisiones rápidas es fundamental para las pequeñas empresas, especialmente en situaciones donde la información es limitada y el tiempo es un recurso crítico. En un entorno empresarial

en constante cambio, las decisiones deben ser ágiles y efectivas (Gupta & Singh, 2024). Aquí se presentan algunas estrategias que pueden ayudar a las pequeñas empresas a mejorar su toma de decisiones en contextos inciertos:

Figura 80. Etapas evolutivas para el fortalecimiento de la capacidad organizacional



Nota: elaboración propia. Metáfora de crecimiento que describe cinco niveles de desarrollo institucional, desde el fomento de la confianza hasta la formación en la toma de decisiones.

Las pymes suelen operar con información incompleta y recursos limitados. En estos escenarios, la capacidad de decidir con rapidez se convierte en una ventaja competitiva (Ha et al., 2022).

Elementos clave:

- Evaluación rápida de riesgos.
- Uso de información interna acumulada.
- Adaptación inmediata a cambios del entorno.
- Reducción de procesos burocráticos.

Tabla 21. Factores que fortalecen la toma de decisiones rápida en pymes

Factor	Descripción	Impacto estratégico
Estructura organizativa	Jerarquías simples y menos niveles de control	Mayor agilidad
Experiencia del líder	Conocimiento acumulado del mercado	Decisiones más precisas
Comunicación interna	Flujo directo de información	Respuesta inmediata
Cultura flexible	Apertura al cambio	Adaptabilidad constante

Nota: elaboración propia. La tabla identifica los factores internos que permiten a las pymes responder con rapidez ante escenarios inciertos.

Aprendizaje a partir del error y adaptación continua

La improvisación inteligente implica aprender de las decisiones tomadas bajo presión. Las pymes resilientes no evitan el error, sino que lo convierten en fuente de aprendizaje organizacional (Hadi et al., 2023).

Aspectos fundamentales:

- Evaluación posterior a cada decisión crítica.
- Corrección rápida de estrategias ineficientes.
- Retroalimentación constante del cliente.
- Ajuste progresivo del modelo operativo.

La adaptación continua permite que la empresa evolucione sin perder coherencia interna.

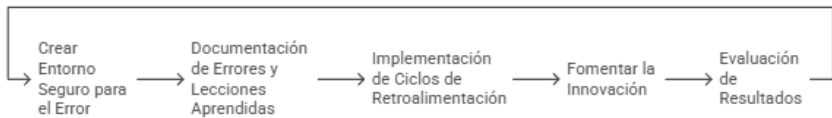
Importancia estratégica de la improvisación inteligente

En contextos económicos complejos, la improvisación inteligente permite:

- Mantener operaciones ante crisis inesperadas
- Reducir pérdidas económicas
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Ajustar el modelo de negocio rápidamente
- Fortalecer la cultura organizacional

La improvisación estratégica no es ausencia de dirección; es capacidad de actuar con coherencia bajo presión (Halász et al., 2024).

Figura 81. Proceso de adaptación continua en pequeñas empresas

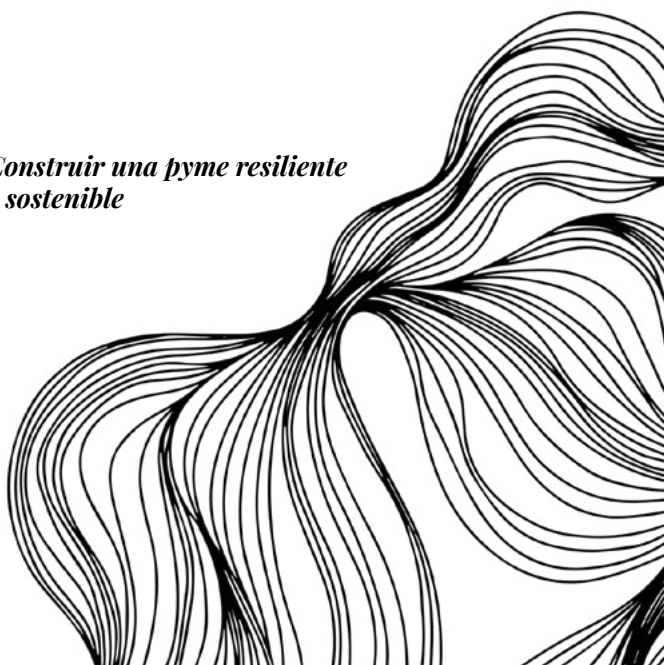


Nota: elaboración propia. Esquema que describe el ciclo desde la creación de un entorno seguro para fallar hasta la evaluación de resultados, fomentando la innovación mediante la retroalimentación constante.

Capítulo

6

*Construir una pyme resiliente
y sostenible*



En empresas familiares, uno de los mayores desafíos radica en diferenciar los vínculos afectivos de las decisiones estratégicas. Cuando los roles no están claramente definidos, pueden surgir conflictos que afectan la eficiencia y la toma de decisiones. Por ello, establecer límites formales entre la familia y la administración permite profesionalizar la gestión y reducir tensiones internas (Hetharie et al., 2025).

Entendiendo la resiliencia empresarial

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse de adversidades, crisis o cambios inesperados (Hoang et al., 2025). Para las pymes, esto puede incluir desde fluctuaciones económicas hasta desastres naturales o cambios en la demanda del mercado. Las empresas resilientes son aquellas que pueden:

- **Identificar riesgos:** Reconocer las amenazas potenciales que pueden afectar su operación.
- **Desarrollar planes de contingencia:** tener estrategias claras para enfrentar situaciones adversas.
- **Fomentar una cultura de adaptabilidad:** promover un entorno donde los empleados se sientan empoderados para innovar y adaptarse (Honglei et al., 2025).

Estrategias para construir resiliencia

- **Diversificación de productos y servicios:** una de las formas más efectivas de construir resiliencia es diversificar la oferta de productos y servicios. Esto no solo ayuda a mitigar el riesgo asociado con la dependencia de un solo producto, sino que

también permite a la empresa adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado (Hou et al., 2025).

- **Fortalecimiento de la cadena de suministro:** las pymes deben trabajar en la creación de relaciones sólidas con proveedores y en la diversificación de su cadena de suministro. Esto puede incluir la búsqueda de múltiples proveedores para un mismo insumo o la inversión en tecnología que permita una mejor gestión de inventarios (Huy, 2025).
- **Capacitación y desarrollo del personal:** invertir en la capacitación de los empleados es fundamental. Un equipo bien preparado es más capaz de enfrentar desafíos y adaptarse a nuevas circunstancias. Además, fomentar un ambiente de aprendizaje continuo puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral.
- **La sostenibilidad como pilar fundamental:** la sostenibilidad se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera que no comprometa los recursos del futuro. Para las pymes, adoptar prácticas sostenibles no solo es ético, sino que también puede resultar en beneficios económicos a largo plazo (Ighomereho et al., 2022).

Figura 83. Pirámide de Resiliencia y Sostenibilidad de las Pymes



Nota: elaboración propia. Esquema piramidal que establece la resiliencia empresarial como objetivo superior, sustentado por la responsabilidad social y la implementación de prácticas ecológicas en la base operativa.

Integración de resiliencia y sostenibilidad: la verdadera fortaleza de una pyme radica en la integración de la resiliencia y la sostenibilidad. Las empresas que logran combinar estos dos aspectos están mejor posicionadas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (Isa et al., 2024).

Finalmente, la transición de una empresa vulnerable a una adaptable requiere una transformación cultural. La adaptabilidad se convierte en parte de la identidad organizacional cuando la empresa promueve innovación constante, comunicación abierta, liderazgo coherente y compromiso colectivo (Islam et al., 2024). De esta manera, la sostenibilidad no depende únicamente del contexto externo, sino de la fortaleza interna construida a lo largo del tiempo.

Separar familias, propiedad y gestión

En las pymes familiares, uno de los principales riesgos estructurales es la confusión entre los roles familiares, la propiedad del negocio y la administración operativa. Cuando estas dimensiones no están claramente diferenciadas, pueden surgir conflictos de interés, decisiones emocionales y falta de profesionalización (Islam et al., 2025).

Separar familia, propiedad y gestión no implica romper vínculos afectivos, sino establecer límites formales que permitan que cada ámbito cumpla su función específica. La familia representa el núcleo relacional; la propiedad define derechos y responsabilidades económicas; y la gestión se enfoca en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Una estructura clara fortalece la transparencia, mejora la gobernanza y reduce tensiones internas, especialmente en momentos de crisis o sucesión generacional (Ismiyanti et al., 2025).

Tabla 22. Diferenciación estructural entre familia, propiedad y gestión en pymes familiares

Dimensión	Función	Riesgo	Beneficio de la separación
Familia	Vínculos afectivos y valores compartidos	Conflictos emocionales en decisiones	Armonía y estabilidad relacional
Propiedad	Derechos económicos y control patrimonial	Confusión en distribución de utilidades	Transparencia financiera
Gestión	Dirección estratégica y operativa	Decisiones no profesionales	Eficiencia y competitividad

Nota: elaboración propia. La tabla muestra la importancia de diferenciar las funciones familiares, patrimoniales y administrativas en empresas familiares. La separación estructural fortalece la gobernanza corporativa y reduce conflictos internos.

Gobierno corporativo en pymes familiares

El corporativo en pequeñas empresas familiares permite establecer reglas claras sobre toma de decisiones, sucesión, distribución de utilidades y responsabilidades administrativas. No se trata de replicar estructuras complejas de grandes corporaciones, sino de implementar mecanismos básicos de control y supervisión (Jamaludin et al., 2026).

Instrumentos clave incluyen:

- Protocolos familiares
- Juntas consultivas
- Estatutos claros
- Reglamentos internos

Figura 84. Intersección entre el gobierno corporativo y la gestión de PYMES familiares



Nota: elaboración propia. Diagrama que ilustra la convergencia entre las estructuras de dirección formal y la propiedad familiar, destacando la necesidad de un liderazgo equilibrado para la sostenibilidad de la empresa.

Tabla 23. Mecanismos de gobierno corporativo en pymes familiares

Mecanismo	Función	Impacto organizacional
Protocolo familiar	Define reglas y roles	Reduce conflictos internos
Junta consultiva	Apoya decisiones estratégicas	Mayor objetividad en decisiones
Estatutos formales	Regulan derechos y obligaciones	Seguridad jurídica
Políticas internas	Establecen procesos administrativos	Orden y transparencia

Nota: elaboración propia. Herramientas básicas de gobierno corporativo aplicables a pymes familiares. Su implementación fortalece la estructura institucional y mejora la toma de decisiones estratégicas.

Profesionalización de la gestión

La profesionalización implica asignar cargos según competencias y no únicamente por vínculo familiar. Esto permite mejorar eficiencia, productividad y credibilidad frente a terceros (bancos, inversionistas, proveedores) (Jeong & Park, 2025).

Un aspecto clave de la profesionalización es la capacitación de los miembros de la familia que trabajan en la empresa. Es esencial que estos individuos tengan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva (Jocic et al., 2023). Además, la contratación de gerentes externos con experiencia puede ser una estrategia valiosa para aportar conocimientos especializados y mejorar la gestión general de la empresa.

La profesionalización también implica la creación de una cultura organizacional que valore la meritocracia y el desempeño. Esto puede ayudar a mitigar los conflictos familiares y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo (Kabbara et al., 2025).

Planificación de la Sucesión Generacional

La planificación de la sucesión generacional es uno de los aspectos más críticos para la continuidad de las PYMES familiares. Sin una planificación adecuada, las empresas pueden enfrentar desafíos significativos al momento de transferir el liderazgo a la siguiente generación. La falta de una estrategia clara puede llevar a conflictos familiares, pérdida de talento y, en última instancia, al fracaso del negocio (Kahveci et al., 2025).

Para llevar a cabo una planificación de sucesión efectiva, es fundamental comenzar el proceso con anticipación. Esto implica identificar y preparar a los posibles sucesores, ya sean miembros de la familia o gerentes externos (Kara & Li, 2025). La formación y el desarrollo de habilidades son esenciales para garantizar que los sucesores estén listos para asumir el liderazgo.

Figura 85. Proceso de la planificación de sucesión generacional



Nota: elaboración propia. Ruta secuencial de seis etapas que abarca desde la planificación inicial y definición de roles hasta la ejecución, revisión y ajuste del plan de transferencia de poder.

En muchas pymes, el liderazgo se concentra en el fundador, quien acumula experiencia, relaciones estratégicas y control de las decisiones clave. Sin embargo, cuando no existe un plan de transición, la salida inesperada del líder por retiro, enfermedad o fallecimiento puede generar inestabilidad financiera, conflictos familiares y pérdida de competitividad. Por ello, la sucesión debe abordarse con visión estratégica y no como una decisión improvisada (Karatayev et al., 2024).

Un proceso adecuado de sucesión implica identificar posibles sucesores con suficiente anticipación, evaluar sus competencias y diseñar un plan de formación progresiva. No todos los miembros de la familia poseen necesariamente las habilidades gerenciales requeridas; por tanto,

la selección debe basarse en capacidades y compromiso, no únicamente en vínculos afectivos (Kayani & Alzaid, 2025). La profesionalización de la transición permite reducir tensiones y fortalecer la legitimidad del nuevo liderazgo.

Tabla 24. Factores clave en la planificación de la sucesión en pymes familiares

Factor	Descripción	Impacto en la continuidad
Identificación temprana	Selección anticipada del sucesor	Transición ordenada
Formación del sucesor	Capacitación progresiva	Preparación adecuada
Comunicación familiar	Acuerdos claros entre miembros	Reducción de conflictos
Plan formal de sucesión	Documento estructurado	Estabilidad organizacional

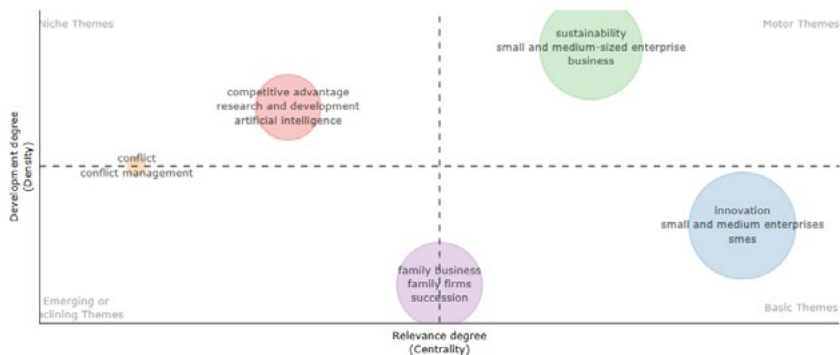
Nota: elaboración propia. La planificación de la sucesión fortalece la continuidad empresarial y reduce riesgos asociados a cambios generacionales en empresas familiares.

La comunicación transparente es fundamental. La falta de diálogo entre miembros familiares puede derivar en disputas por control, distribución de utilidades o dirección estratégica. Establecer acuerdos formales como protocolos familiares o planes escritos de sucesión contribuye a garantizar claridad en las responsabilidades y evitar ambigüedades (Keen et al., 2025).

Otro aspecto relevante es la transición gradual del poder. La sucesión efectiva no implica un cambio abrupto, sino un período de acompañamiento en el que el fundador transmite conocimiento, valores organizacionales y experiencia estratégica al sucesor. Este proceso facilita la continuidad de la identidad empresarial y reduce el impacto del cambio en empleados, proveedores y clientes (Khan et al., 2025).

Desde una perspectiva estratégica, la planificación de la sucesión fortalece la sostenibilidad empresarial. Permite preservar la estabilidad organizacional, asegurar la continuidad operativa y mantener la confianza del mercado. Una empresa que planifica su relevo generacional demuestra madurez institucional y mayor capacidad de adaptación a largo plazo (Khedr et al., 2024).

Figura 86. Mapa Temático de los dominios de investigación



Nota: elaboración propia. Clasificación temática que posiciona la sostenibilidad como tema motor, la innovación como tema básico y la sucesión en empresas familiares como un eje central en desarrollo.

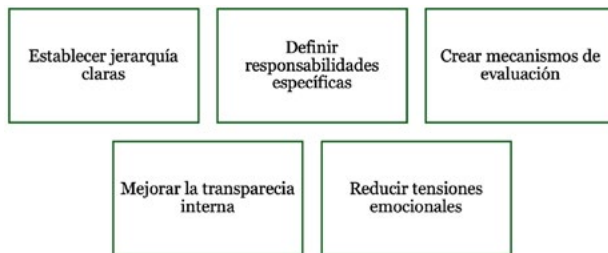
La sucesión generacional no debe dejarse al azar ni postergarse hasta que se convierta en una urgencia. Es un proceso estructural que requiere planificación anticipada, criterios objetivos de selección, comunicación abierta y profesionalización de la gestión (Kiani et al., 2024). Solo así la empresa familiar podrá trascender generaciones y consolidar su permanencia en el tiempo.

Institucionalización de roles y toma de decisiones en empresas familiares

Uno de los principales desafíos en las pymes familiares no es únicamente separar familia, propiedad y gestión sino institucionalizar los roles y formalizar los procesos de toma de decisiones. Muchas empresas familiares funcionan durante años bajo esquemas informales donde las decisiones se basan en la autoridad del fundador, acuerdos verbales o dinámicas familiares (Kim & Hur, 2024). Aunque este modelo puede ser eficiente en etapas iniciales, se vuelve riesgoso a medida que la empresa crece.

La institucionalización implica establecer reglas claras sobre quién decide, cómo se decide y bajo qué criterios. Este proceso no elimina la influencia familiar, pero introduce mecanismos formales que reducen arbitrariedades y conflictos de interés. Cuando las decisiones estratégicas no están reguladas, pueden surgir problemas como favoritismo, duplicidad de funciones, conflictos entre hermanos o disputas por control operativo (Kiman & Yu, 2022).

Figura 87. Beneficios de formalizar la toma de decisiones en pymes familiares



Nota: elaboración propia. Principales beneficios de la formalización en la toma de decisiones dentro de empresas familiares, destacando su contribución a al profesionalización y estabilidad organizacional.

En empresas familiares, la ausencia de reglas escritas puede generar ambigüedad. Por ejemplo, un miembro de la familia puede asumir autoridad sin tener competencias técnicas, o intervenir en decisiones operativas sin estar vinculado formalmente a la gestión. Esto afecta la moral del equipo y debilita la eficiencia organizacional (Kondala et al., 2024).

La institucionalización no significa burocratizar excesivamente la empresa, sino implementar estructuras mínimas de gobernanza que permitan equilibrio entre confianza familiar y profesionalización (Krankovits et al., 2025). Algunas herramientas comunes incluyen manuales de funciones, organigramas formales, políticas internas de contratación y reglamentos de decisión estratégica.

Tabla 25. Elementos estructurales para institucionalizar roles y decisiones en pymes familiares

Elemento estructural	Descripción	Beneficio organizacional
Organigrama formal	Definición clara de cargos y niveles jerárquicos	Claridad en autoridad y responsabilidades
Manual de funciones	Especificación escrita de tareas y competencias	Reducción de duplicidad y conflictos
Políticas de toma de decisiones	Criterios definidos para decisiones estratégicas y operativas	Transparencia y objetividad
Evaluación de desempeño	Medición formal de resultados individuales	Profesionalización de la gestión
Reglamentos internos	Normas que regulan participación familiar	Equilibrio entre familia y empresa

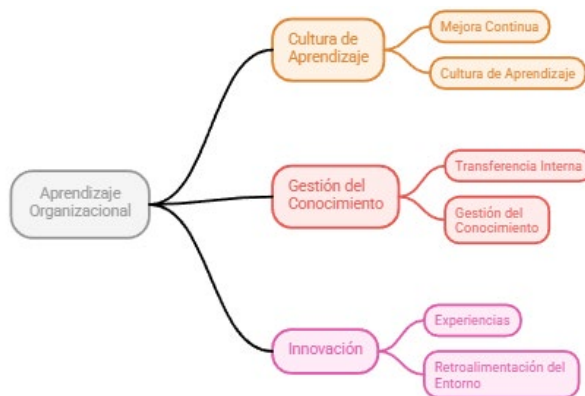
Nota: elaboración propia. Mecanismos básicos de institucionalización que permiten fortalecer la estructura organizacional en pymes familiares. La formalización de roles y decisiones contribuye a la profesionalización, reduce conflictos internos y mejora la sostenibilidad empresarial.

Aprendizaje organizacional en pequeñas empresas

El aprendizaje organizacional constituye un factor estratégico fundamental para la resiliencia y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas. En entornos caracterizados por las recesiones económicas, los avances tecnológicos y una competencia intensa, la capacidad de adquirir conocimientos con mayor rapidez que en el contexto externo se convierte en un activo competitivo importante (Kulykovets, 2024).

En las pymes, el proceso de aprendizaje no suele institucionalizarse a través de divisiones especializadas; más bien, surge de las prácticas experimentales, las interacciones con los clientes, la resolución de los desafíos rutinarios y un proceso continuo de adaptación a las condiciones cambiantes (Kussudyarsana et al., 2024). Sin embargo, para que ese aprendizaje tenga un impacto sustancial, es imprescindible que trascienda la comprensión individual y evolucione hasta convertirse en un conjunto de conocimientos colectivos dentro de la organización.

Figura 88. Dimensiones y componentes del aprendizaje organizacional



Nota: elaboración propia. Esquema conceptual que vincula la cultura de aprendizaje, la gestión del conocimiento y la innovación como pilares para la mejora continua y la transferencia interna de experiencias.

Este tipo de aprendizaje abarca tres procesos esenciales

1. La adquisición de conocimiento
2. Interpretación estratégica
3. Aplicación del conocimiento en el contexto de la toma de decisiones (Lafuente et al., 2025).

Cuando una organización analiza los resultados de sus acciones, como una estrategia empresarial fallida o una innovación exitosa y modifica su conducta futura en funciones de estas experiencias, está mejorando su capacidad de adaptación.

En el contexto de las pequeñas empresas familiares, este proceso adquiere una importancia aún mayor. Con frecuencia, el conocimiento se centraliza en el fundador o en un grupo limitado de personas (Lambrechts et al., 2023). En ausencia de la documentación adecuada o la transmisión de este conocimiento, la empresa se vuelve susceptible a cambios en el liderazgo o a la transición generacional. En consecuencia, fomentar la difusión interna de la información fortalece la continuidad del negocio.

Tabla 26. Etapas del proceso de aprendizaje organizacional en pequeñas empresas

Etapas del proceso	Acción principal dentro de las pymes	Resultado organizacional esperado
Identificación de experiencias	Reconocimiento de situaciones críticas o estratégicas	Detección de oportunidades de mejora
Análisis de resultados	Evaluación de decisiones tomadas y sus efectos	Comprensión de aciertos y errores
Socialización interna	Evaluación de decisiones tomadas y sus efectos	Construcción de aprendizaje colectivo
Implementación de ajustes	Aplicación de mejoras en procesos o estrategias	Mayor eficiencia operativa

Etapa del proceso	Acción principal dentro de las pymes	Resultado organizacional esperado
Seguimiento y retroalimentación	Revisión continua de los cambios aplicados	Adaptación sostenida y resiliencia

Nota: elaboración propia. Proceso mediante el cual las pequeñas empresas transforman experiencias en conocimiento organizacional. La sistematización del aprendizaje fortalece la capacidad adaptativa y mejora la sostenibilidad empresarial en entornos de incertidumbre.

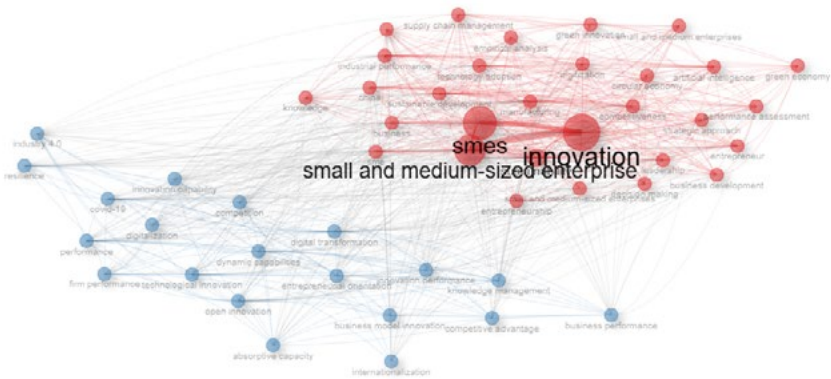
El aprendizaje organizacional facilita el avance de la innovación. Una empresa que evalúa metódicamente su desempeño operativo es capaz de identificar vías de mejora, racionalizar los procesos y perfeccionar su modelo de negocio con mayor precisión. En consecuencia, este paradigma de aprendizaje no solo mitiga los errores, sino que también mejora la ventaja competitiva (Larabi, 2026).

Desde un punto de vista estratégico, el aprendizaje organizacional permite que las pymes puedan pronosticar posibles escenarios, reaccionar con mayor agilidad ante las crisis y convertir las experiencias adversas en perspectivas de mejora. En períodos de inestabilidad, el proceso de aprendizaje va más allá de ser una mera opción; más bien, se convierte en un requisito previo esencial para la supervivencia (Lázár & Madaras, 2024).

Cultura de aprendizaje y mejora continua

El paradigma del aprendizaje y la mejora continua representa unos de los pilares fundamentales para la viabilidad duradera de las pequeñas empresas. Va más allá de la mera formación del personal y abarca el establecimiento de un entorno organizacional en el que el aprendizaje sea incesante, metódico y centrado en aumentar el rendimiento (Leone-lli et al., 2022).

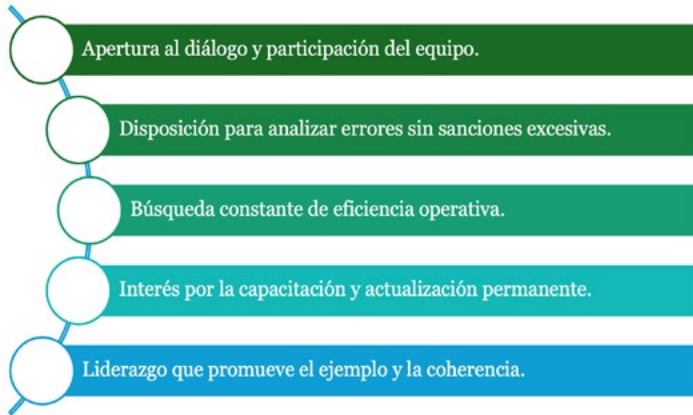
Figura 89. Mapa de coocurrencia de palabras clave sobre pymes e innovación



Nota: elaboración propia. La figura muestra la red de coocurrencia de palabras clave relacionadas con “small and medium-sized enterprises” e “innovation”, evidenciando los principales clústeres temáticos asociados a resiliencia, digitalización, desempeño empresarial y capacidades dinámicas.

En las pequeñas y medianas empresas, donde los recursos son con frecuencia limitados y los marcos organizativos suelen ser sencillos, la importancia de la cultura organizacional adquiere suma importancia (Lim & Jeong, 2025). Cuando una organización fomenta una cultura que fomenta la adaptabilidad, solicita comentarios continuos y adopta prácticas reflexivas con respecto a los errores, refuerza significativamente su capacidad para afrontar entornos inciertos. El proceso de mejora continua requiere un examen habitual de los procesos, los productos y las estrategias para descubrir vías de optimización.

Figura 90. Características de una cultura de aprendizaje sólida en pymes



Nota: elaboración propia. Elementos fundamentales que consolidan una cultura de aprendizaje y mejora continua en pequeñas empresas, destacando su relación con la adaptabilidad y sostenibilidad organizacional.

La mejora continua no implica cambios radicales permanentes, sino ajustes progresivos que permiten optimizar resultados. Pequeñas mejoras acumuladas pueden generar impactos significativos en productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente. En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un motor estratégico que impulsa innovación, eficiencia y resiliencia (Lopes et al., 2023).

Además, una cultura orientada al aprendizaje facilita la implementación de nuevas tecnologías, la adaptación a cambios regulatorios y la respuesta ante crisis económicas. Las empresas que aprenden de forma constante desarrollan mayor confianza interna y reducen la incertidumbre frente a escenarios complejos (Luong et al., 2024).

Gestión del conocimiento y transferencia interna

La gestión del conocimiento en las pequeñas empresas se refiere al enfoque sistemático mediante el cual la organización discierne, clasifica, difunde y aprovecha la información y la experiencia acumuladas por su personal. En las pequeñas y medianas empresas, esta metodología con frecuencia no está codificada; sin embargo, sigue siendo imprescindible para garantizar la continuidad operativa, facilitar la innovación y mejorar las métricas de desempeño (Maalouf et al., 2025).

En las empresas u organizaciones familiares que se caracterizan por un marco estructural limitado, una parte importante de los conocimientos es intrínsecamente tácito y reside en las percepciones adquiridas por el propietario o los empleados clave (Madaan et al., 2024). En los casos en que estos conocimientos permanecen indocumentados o no se comunican adecuadamente, la empresa se vuelve vulnerable a las vulnerabilidades derivadas de la rotación de empleados, las ausencias o las complejidades asociadas con las transiciones generacionales.

Tabla 27. Mecanismos de gestión del conocimiento en pequeñas empresas

Mecanismo	Descripción	Beneficio Organizacional
Documentación de procesos	Registro escrito de procedimientos clave	Reduce dependencia de una sola persona
Reuniones de retroalimentación	Espacios periódicos para compartir experiencias	Previene errores repetitivos
Mentoría interna	Transferencia directa de experiencia entre empleados	Facilita aprendizaje práctico
Capacitación continua	Actualización técnica y administrativa	Mejora productividad
Uso de herramientas digitales	Plataformas para almacenar información	Organiza y preserva conocimiento

Nota: elaboración propia. Mecanismos prácticos que fortalecen la gestión del conocimiento en pequeñas empresas. Su aplicación favorece la continuidad y el aprendizaje organizacional.

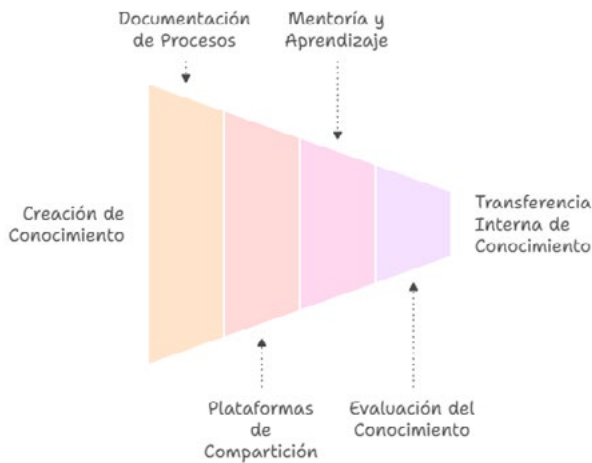
La transferencia interna del conocimiento implica convertir la experiencia individual en aprendizaje colectivo. Esto puede lograrse mediante reuniones periódicas, manuales de procesos, capacitación interna, mentorías y uso de herramientas digitales básicas. En pequeñas empresas, la cercanía entre los miembros facilita esta transferencia, pero requiere intención y liderazgo para que no dependa solo de la informalidad (Salgado et al., 2022).

Una gestión adecuada del conocimiento permite:

- Reducir errores repetitivos.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Fortalecer la innovación.
- Asegurar continuidad organizacional.
- Preparar a nuevos líderes o colaboradores.

Cuando la empresa aprende de forma sistemática, convierte la experiencia en una ventaja competitiva sostenible (Sánchez et al., 2024).

Figura 91. Proceso de transferencia interna del conocimiento



Nota: elaboración propia. Diagrama de flujo que muestra la transición desde la creación de conocimiento hasta su transferencia interna, mediada por la documentación, plataformas de compartición, mentoría y evaluación.

Innovación basada en experiencias y retroalimentación del entorno

La innovación en las pequeñas empresas no siempre surge de grandes inversiones en investigación y desarrollo, sino de la experiencia acumulada y de la capacidad de escuchar activamente al entorno. La cercanía con clientes, proveedores y colaboradores permite identificar oportunidades de mejora de manera más directa y práctica (Sanhokwe, 2022).

La innovación basada en experiencias implica aprender de los errores, adaptar procesos según resultados previos y transformar situaciones cotidianas en oportunidades de mejora. Cada dificultad operativa, reclamo de cliente o cambio en el mercado puede convertirse en una fuente de aprendizaje estratégico.

Por su parte, la retroalimentación del entorno incluye la información que proviene de:

- Clientes (satisfacción, quejas, sugerencias).
- Competencia (nuevas estrategias o productos).
- Cambios tecnológicos.
- Condiciones económicas.
- Tendencias sociales y de consumo (Saqib et al., 2025).

En pequeñas empresas, este tipo de innovación suele ser incremental, es decir, mejoras continuas en productos, servicios o procesos. Aunque no siempre son cambios radicales, sí fortalecen la competitividad y la adaptación al mercado.

Cuando la empresa integra la experiencia interna con la información externa, logra:

- Ajustar su oferta a las necesidades reales del mercado.
- Reducir riesgos en la toma de decisiones.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Generar diferenciación frente a competidores.
- Fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.

La innovación, en este contexto, no depende únicamente de recursos financieros, sino de la capacidad organizacional para aprender, escuchar y adaptarse de forma estratégica (Sarreal et al., 2025).

Prepararse para la siguiente crisis

Las crisis económicas, sanitarias o financieras son eventos recurrentes en los sistemas productivos. Para las pequeñas empresas, estos escenarios pueden representar una amenaza significativa debido a su limitada capacidad de liquidez, menor acceso a financiamiento y alta dependencia de ingresos diarios. Por ello, la preparación anticipada se convierte en un factor clave para la sostenibilidad empresarial (Sawat et al., 2025).

Prepararse para la siguiente crisis implica adoptar una visión preventiva en lugar de reactiva. No se trata únicamente de responder cuando el problema ya está presente, sino de diseñar estrategias que permitan reducir el impacto negativo antes de que ocurra. Esta planificación estratégica fortalece la resiliencia organizacional y mejora la capacidad de adaptación frente a entornos inciertos (Schenk et al., 2024).

Tabla 28. Estrategias empresariales para enfrentar futuras crisis

Estrategia	Objetivo	Beneficio
Fondo de contingencia	Disponer de liquides ante emergencias	Reduce riesgos de insolvencia
Control de costos	Disminuir gastos innecesarios	Mejora de estabilidad financiera
Diversificación de ingresos	No depender de una sola fuente	Disminuye vulnerabilidad económica
Digitalización	Mantener operaciones en entornos restrictivos	Amplía canales de venta
Gestión de riesgos	Identificar amenazas potenciales	Permite anticipar decisiones

Nota: elaboración propia. Estrategias clave que fortalecen la preparación empresarial frente a escenarios de crisis. Su aplicación contribuye a mejorar la resiliencia organizacional y la sostenibilidad financiera.

Las empresas que incorporan estos mecanismos no eliminan el riesgo, pero sí disminuyen su vulnerabilidad. En contextos económicos inestables, la anticipación estratégica se convierte en una ventaja competitiva.

Además, la preparación frente a crisis fortalece la confianza de empleados, clientes y proveedores, generando mayor estabilidad organizacional. Una empresa resiliente no solo sobrevive a la crisis, sino que puede transformarla en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento (Sebuwufu & Timilsina, 2023).

Planificación financiera preventiva y fondos de contingencia

Es importante entender que la planificación financiera consiste en diseñar estrategias económicas anticipadas que permitan a la empresa

enfrentar escenarios adversos sin comprometer su continuidad operativa. En pequeñas empresas, esta planificación es fundamental debido a su menor capacidad de absorción de pérdidas y su alta dependencia del flujo de caja diario (Sedita & Grandinetti, 2023).

Uno de los instrumentos más importantes dentro de esta planificación es el fondo de contingencia. Este fondo representa una reserva de recursos destinada exclusivamente a cubrir gastos imprevistos como caídas en ventas, emergencias sanitarias, interrupciones en la cadena de suministro o crisis económicas generales.

Figura 92. Proceso de la estabilidad financiera y gestión de riesgos



Nota: elaboración propia. Proceso secuencial que comprende desde la evaluación de la situación financiera inicial hasta la implementación de presupuestos, enfocado en la mitigación de riesgos mediante la creación de fondos de contingencia.

La creación de un fondo de contingencia implica disciplina financiera y control presupuestario. Generalmente se recomienda destinar un porcentaje fijo de los ingresos mensuales a una cuenta separada, evitando su uso para gastos operativos habituales (Segantini, 2024). De esta manera, la empresa construye un respaldo financiero progresivo.

Tabla 29. Elementos de la planificación financiera preventiva

Elemento	Concepto	Impacto en la estabilidad
Presupuesto mensual	Estimación organizada de ingresos y gastos	Permite control financiero
Fondo de contingencia	Reserva destinada a emergencias	Reduce riesgo de quiebra
Proyección de flujo de caja	Anticipación de entradas y salidas de dinero	Mejora toma de decisiones
Control de endeudamiento	Supervisión del nivel de obligaciones	Evita sobrecarga financiera
Análisis de escenarios	Evaluación de posibles crisis futuras	Fortalece preparación estratégica

Nota: elaboración propia. Principales componentes de una planificación financiera preventiva en pequeñas empresas. Su correcta aplicación favorece la resiliencia y la sostenibilidad económica.

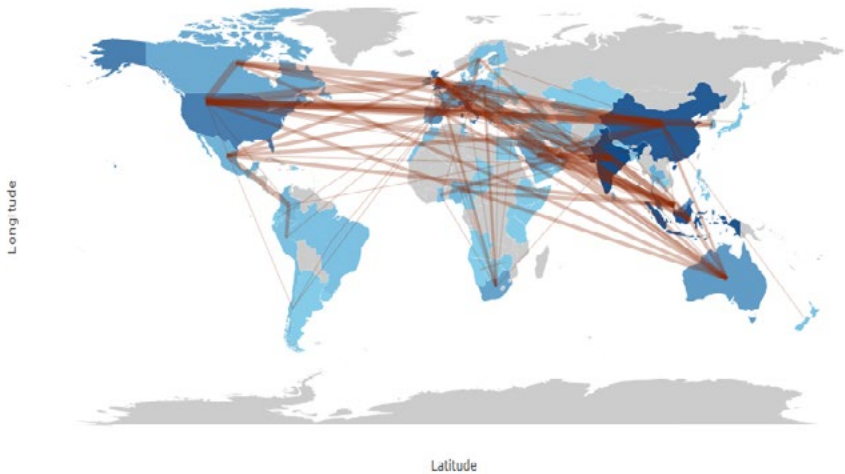
Cuando la empresa cuenta con una planificación financiera estructurada, reduce la incertidumbre y mejora su capacidad de respuesta ante eventos inesperados. No se trata únicamente de ahorrar, sino de administrar estratégicamente los recursos para garantizar estabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Diversificación de ingresos y fortalecimiento de resiliencia empresarial

La diversificación de ingresos implica el establecimiento de múltiples vías para la generación de recursos dentro de una organización, con el objetivo de mitigar la dependencia de un producto, servicio o mercado singular (Semeniuk et al., 2024). En contextos caracterizados por las crisis, las empresas que canalizan sus ingresos predominantemente hacia una actividad solitaria tienden a experimentar grados elevados de vulnerabilidad.

En las empresas más pequeñas, la diversificación no requiere necesariamente inversiones sustanciales; más bien, puede abarcar estrategias incrementales, como ampliar la cartera de productos, prestar servicios complementarios, penetrar en nuevos segmentos de clientes o integrar los canales de ventas digitales (Sevil et al., 2022). Estas iniciativas facilitan la distribución del riesgo y fomentan una mayor estabilidad financiera.

Figura 93. Red global de conexiones comerciales internacionales



Nota: elaboración propia. Interconexión entre distintos países a través de flujos comerciales representados mediante líneas que conectan regiones del mundo. La intensidad del color indica la participación relativa en el comercio internacional.

La resiliencia empresarial se refiere a la capacidad de adaptarse, resistir y recuperarse ante situaciones adversas. Cuando la empresa diversifica sus ingresos, incrementa su capacidad de respuesta ante cambios económicos, variaciones en la demanda o interrupciones del mercado (Shahbaz et al., 2025).

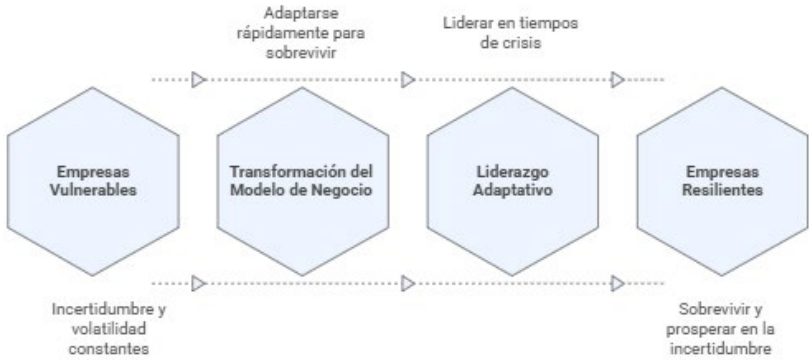
Una empresa resiliente no solo sobrevive a la crisis, sino que aprende de ella y ajusta su modelo de negocio para fortalecerse. Por ello, la diversificación estratégica se convierte en un mecanismo clave para garantizar sostenibilidad a largo plazo.

De empresa vulnerable a empresa

La vulnerabilidad empresarial es evidente cuando una organización muestra una dependencia excesiva de variables externas, posee deficiencias financieras, carece de un marco estratégico coherente o no demuestra una capacidad adecuada para adaptarse a los cambios ambientales (Shahzad et al., 2025). En las empresas más pequeñas, esta situación se asocia con frecuencia a una formalización insuficiente, una diversificación mínima y prácticas de gestión de riesgos limitadas.

La transición a una organización resiliente requiere cultivar la capacidad de prever, resistir y recuperarse de las circunstancias adversas. La resiliencia no implica la evitación total de las crisis; más bien, implica el establecimiento de marcos internos sólidos que faciliten el mantenimiento de la estabilidad operativa y financiera incluso en condiciones inciertas (Shao et al., 2025).

Figura 94. Proceso de transformación de organizaciones vulnerables a empresas resilientes

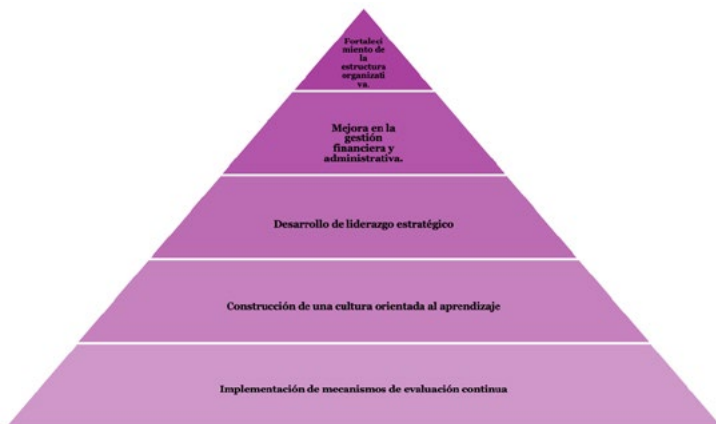


Nota: elaboración propia. Diagrama de flujo que describe la transición hacia la resiliencia mediante la adaptación del modelo de negocio y un liderazgo capaz de gestionar la incertidumbre y la crisis.

Una empresa resiliente aprende de las experiencias pasadas y ajusta su modelo de gestión para reducir riesgos futuros. Este proceso supone una transformación progresiva donde la planificación, la innovación y la disciplina organizacional se convierten en pilares fundamentales (Sharma & Sharma, 2024).

Además, la resiliencia empresarial fortalece la confianza de inversionistas, colaboradores y clientes, generando una percepción de estabilidad y compromiso a largo plazo. En mercados cada vez más dinámicos, la resiliencia deja de ser una ventaja opcional y se convierte en una condición necesaria para la permanencia.

Figura 95. Niveles jerárquicos para el fortalecimiento de la estructura organizativa



Nota: elaboración propia. Modelo piramidal que establece el fortalecimiento de la estructura como objetivo cúspide, fundamentado en la evaluación continua, la cultura de aprendizaje, el liderazgo estratégico y la gestión administrativa.

Tabla 30. Comparación entre empresa vulnerable y resiliente

Aspecto de comparación	Empresa vulnerable	Empresa resiliente
Reacción ante crisis	Actúa de forma improvisada	Responde con planificación previa
Gestión financiera	Liquidez limitada y sin reservas	Mantiene fondos preventivos
Toma de decisiones	Basada en presión emocional	Basada en análisis estratégico
Adaptación al mercado	Resistencia al cambio	Flexibilidad e innovación constante
Continuidad operativa	Riesgo alto de interrupción	Capacidad de recuperación rápida

Nota: elaboración propia. Diferencias estructurales entre una empresa vulnerable y una resiliente, destacando como la planificación y adaptación fortalecen la sostenibilidad organizacional.

Transformación del modelo de negocio ante entornos inciertos

La modificación del modelo de negocio abarca la alteración de los mecanismos a través de los cuales la organización genera, difunde y captura valor en el mercado (Shen et al., 2025). En entornos caracterizados por la incertidumbre, como las recesiones económicas, los avances tecnológicos o las fluctuaciones de la demanda, las entidades que se adhieren a marcos inflexibles suelen experimentar una disminución de la competitividad, mientras que las que muestran adaptabilidad son capaces de mantener sus operaciones y, en ciertos casos, emerger con una mayor resiliencia.

En las empresas más pequeñas, esta transformación puede producirse de manera gradual y estratégica (Shridhar et al., 2024). No implica necesariamente una revisión completa de la actividad fundamental; más bien, implica la recalibración de elementos esenciales, como el segmento de clientes objetivo, la propuesta de valor, los canales de distribución o la estructura de costos.

Tabla 31. Componentes del modelo de negocio y posibles ajustes en contextos inciertos

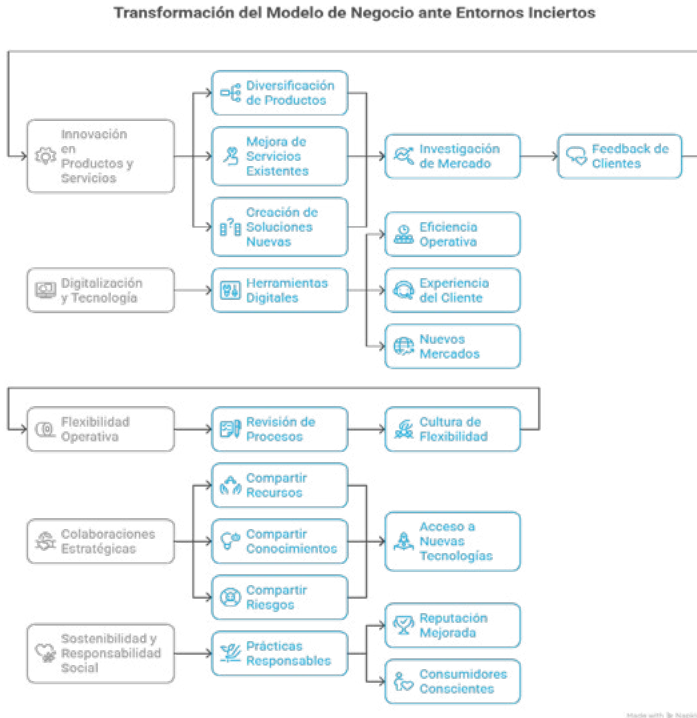
Componentes	Situación tradicional	Ajuste en entorno incierto
Segmento de clientes	Mercado limitado o local	Expansión a nuevos nichos o mercados digitales
Propuesta de valor	Producto estándar	Adaptación a necesidades emergentes
Canales de distribución	Venta física predominante	Integración de comercio electrónico
Estructura de costos	Costos fijos elevados	Mayor proporción de costos variables

Componentes	Situación tradicional	Ajuste en entorno incierto
Fuentes de ingresos	Única línea principal	Ingresos complementarios o suscripciones

Nota: elaboración propia. Componentes del modelo de negocio pueden ajustarse para fortalecer la adaptabilidad empresarial. La transformación estratégica favorece la permanencia en entornos inciertos.

La incertidumbre exige visión estratégica y análisis constante del entorno. Las empresas que monitorean tendencias económicas, tecnológicas y sociales tienen mayor capacidad para anticipar cambios y adaptar su modelo antes de que la crisis impacte de manera profunda (Sikandar et al., 2024).

Figura 96. Dimensiones estratégicas para la transformación del modelo de negocio en entornos inciertos



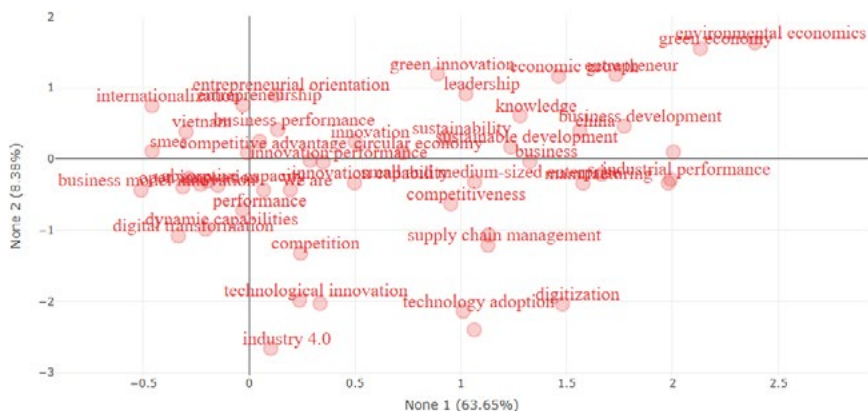
Nota: elaboración propia. Esquema integral que articula innovación, digitalización y sostenibilidad como ejes para la adaptación operativa y competitiva de la organización ante la incertidumbre.

La transformación no debe entenderse como reacción desesperada, sino como evolución organizacional. Una empresa resiliente revisa periódicamente su modelo de negocio para asegurar coherencia con el contexto externo y sus capacidades internas (Sindhwani et al., 2023).

Liderazgo adaptativo y toma de decisiones en contextos de crisis

El liderazgo adaptativo es la capacidad del directivo o propietario de una empresa para responder de manera flexible, estratégica y equilibrada frente a situaciones de incertidumbre. En momentos de crisis, el liderazgo deja de centrarse únicamente en la gestión operativa y pasa a enfocarse en la estabilidad emocional del equipo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones bajo presión (Sommer, 2024).

Figura 97. Análisis de correspondencias de conceptos clave en la literatura académica



Nota: elaboración propia. Mapa de dispersión que muestra la relación entre términos de investigación, destacando la fuerte asociación entre economía ambiental, crecimiento económico y sostenibilidad dentro del campo de estudio.

En pequeñas empresas, el liderazgo suele concentrarse en una sola persona, lo que aumenta la responsabilidad en contextos adversos. Un líder adaptativo no actúa impulsivamente, sino que analiza información

disponible, evalúa riesgos y considera diferentes escenarios antes de decidir (Song, 2023).

La toma de decisiones en crisis requiere:

- Evaluación rápida pero fundamentada de la situación.
- Priorización de acciones estratégicas.
- Comunicación clara con empleados y aliados.
- Capacidad para ajustar decisiones según nuevos datos.
- Control emocional para evitar decisiones reactivas (Souto, 2022).

Un liderazgo sólido genera confianza interna, reduce la incertidumbre y mantiene la cohesión del equipo. Cuando los colaboradores perciben seguridad y coherencia en la dirección, la empresa aumenta su capacidad de resistencia.

El liderazgo adaptativo promueve la participación del equipo en la solución de problemas, lo que fortalece el compromiso organizacional. La resiliencia no depende únicamente de recursos financieros, sino también de la calidad de las decisiones y la estabilidad del liderazgo (Trieu et al., 2025).

Referencias

- Ab Wahab, N., Ramdan, M., Zakaria, M., Abu, M., Hudin, N., & Kujat, C. (2025). Exploring the innovation factor: A systematic review of SME performance. *TEM Journal*, 14(3), 2134–2145. <https://doi.org/10.18421/TEM143-20>
- Abdullah, A., Saraswat, S., & Talib, F. (2023). Impact of smart, green, resilient, and lean manufacturing system on SMEs' performance: A data envelopment analysis (DEA) approach. *Sustainability*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021379>
- Acosta, R., León, J., García, A., Fajardo, W., & Espinosa, L. (2022). Contemporary management practice applying the dynamic absorptive capacity measurement model (PM4AC) for improved business sustainability. *Sustainability*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141711036>
- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Adu, P., Zhang, J., Wauk, G., Nyantakyi, G., Amankwah, O., & Lassey, F. A. (2025). Exploring the mediation role of innovation in the nexus between knowledge-sharing and firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 48(8), 1736–1757. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2023-0409>
- Al-Kfairy, M. (2025). Strategic integration of generative AI in organizational settings: Applications, challenges, and adoption requirements. *IEEE Engineering Management Review*, 53(6), 80–97. <https://doi.org/10.1109/EMR.2025.3534034>
- Alam, M., Setiawan, B., Toiba, H., & Maulidah, S. (2025). From practices to sustainability: The role of sustainable supply chain management performance in SMEs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 20(2), 781–791. <https://doi.org/10.18280/ijssdp.200227>

- Alghamdi, O. (2023). Combination of decision logics for green innovations in Saudi Arabian based small and medium enterprises experience. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1329–1342. <https://doi.org/10.18576/isl/120447>
- Almeida, F. (2024). Causes of failure of open innovation practices in small- and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/admsci14030050>
- Alshibani, S., & Alshebami, A. (2025). From parents to progeny: Entrepreneurial self-efficacy, resilience, and family firm succession. *Administrative Sciences*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/admsci15110454>
- Amin, M., Gohar, M., & Ali, I. (2025). Impact of digital transformation on SME's marketing performance: Role of social media and market turbulence. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01228-3>
- Amuda, Y., & Alabdulrahman, S. (2024). Underlining factors of women and youths' immersion in digital entrepreneurship and innovation for the growth of the economy in Nigeria. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2913>
- Anastasios, V. (2025). Business model innovation and creativity impact on entrepreneurship development: An empirical study. *Web Intelligence*, 23(1), 98–111. <https://doi.org/10.3233/WEB-230006>
- Annamalah, S., Paraman, P., Ahmed, S., Pertheban, T., Marimuthu, A., Venkatachalam, K., & Ramayah, T. (2025). Exploitation, exploration and ambidextrous strategies of SMEs in accelerating organisational effectiveness. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 18(2), 182–223. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2022-0090>
- Astner, H., & Gaddefors, J. (2025). Founders and their brands: How founder identity matters in small firm branding. *Qualitative Market Research*, 28(1), 101–121. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2023-0085>

- Bani, A. (2025). Financial technology platforms and enhancing SME financing in Jordan. *Discover Sustainability*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01345-z>
- Battaglia, D., & Neirotti, P. (2022). Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 379–419. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1711635>
- Becheikh, N., & Bouaddi, M. (2025). Do strategic management, innovation and social capital matter for firm performance in developing countries? Evidence from Morocco, Tunisia and Egypt. *International Journal of Emerging Markets*, 20(10), 4054–4077. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2023-0575>
- Bening, S., Dachyar, M., Pratama, N., Park, J., & Chang, Y. (2023). E-commerce technologies adoption strategy selection in Indonesian SMEs using the decision-makers, technological, organizational and environmental (DTOE) framework. *Sustainability*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/su15129361>
- Bhatti, M. A., Alyahya, M., Alshiha, A., Aldossary, M., Juhari, A., & Saat, S. (2022). SMEs' sustainability and success performance: The role of green management practices, technology innovation, human capital and value proposition. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 112–125. <https://doi.org/10.34109/ijebeeg.202214127>
- Bischoff, T., Hipp, A., & Runst, P. (2023). Firm innovation and generalized trust as a regional resource. *Research Policy*, 52(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104813>
- Boonlert, K., & Choi, M. (2025). Are the business strategies of Korean family firms innovation-oriented? *Journal of Strategy and Management*, 18(3), 677–700. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0277>

- Brancati, E., Brancati, R., Guarascio, D., & Zanfei, A. (2022). Innovation drivers of external competitiveness in the great recession. *Small Business Economics*, 58(3), 1497–1516. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00453-0>
- Bruce, E., Shurong, Z., Bankuoru, S., Amoah, J., Ying, D., Rui, H., & Lyu, T. (2022). Social media usage and SME firms' sustainability: An introspective analysis from Ghana. *Sustainability*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159433>
- Budiarto, D., & Nordin, N. (2024). Technology transformation, innovation, and digital economy development in developing countries: A systematic literature review. *Journal of Telecommunications and the Digital Economy*, 12(1), 148–171. <https://doi.org/10.18080/jtde.v12n1.802>
- Cabaleiro, G., & Mendi, P. (2025). Exploration versus exploitation: The role of the business cycle. *International Journal of Innovation Studies*, 9(3), 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.06.002>
- Caller, J., Lizarbe, M., González, E., & Condori, B. (2022). Organizational change in SMEs in Lima / Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 914–925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>
- Cano, J., Londoño, A., Castro, M., Paz, H., Rodas, C., & Arias, T. (2022). A bibliometric analysis and systematic review on e-marketplaces, open innovation, and sustainability. *Sustainability*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/su14095456>
- Cappellari, T., & Gucciardi, G. (2024). Equity investments and environmental pressure: The role of venture capital. *Sustainability*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/su16010241>
- Caragliu, A., Coletti, M., Landoni, P., & Sala, A. (2022). Why and how innovation vouchers work: Disentangling the roles of serendipity and funding. *Journal of Urban Technology*, 29(3), 159–182. <https://doi.org/10.1080/10630732.2022.2035886>

- Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, M., Gutiérrez-González, G., & Carvache-Franco, W. (2022). Incidence of technology and management in the innovation of Ecuadorian exporting SMEs / Incidencia de la tecnología y gestión en la innovación de las pymes exportadoras ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 246–257. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37936>
- Castro, R., & Moreira, A. (2024). Unveiling paradoxes: Navigating SMEs readiness in the post-pandemic normality. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2330114>
- Celetti, D. (2022). Territorial distribution of economic activities and resilience in Vicenza's jewelry industry. *R-Economy*, 8(4), 384–395. <https://doi.org/10.15826/recon.2022.8.4.029>
- Cervinka, T. (2023). Digital transformation of strategic management of SMEs in the Czech Republic. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 47(2), 385–398. <https://doi.org/10.31341/jios.47.2.8>
- Chairaksa, N., & Pankham, S. (2023). Modern entrepreneur for the success of online businesses for small and medium enterprise in Thailand. *TEM Journal*, 12(2), 956–966. <https://doi.org/10.18421/TEM122-42>
- Chang, Y., Chiang, F., Hu, Q., & Hughes, M. (2025). From green HRM to SDG success: Pathways through exploratory innovation and developmental culture. *Review of Managerial Science*, 19(6), 1711–1741. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00805-6>
- Chatzinikolaou, D., & Vlados, C. (2024). Crisis, innovation and change management: A blind spot for micro-firms? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3), 698–719. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0210>
- Chau, N., Deng, H., & Tay, R. (2024). SEM-neural network analysis for mobile commerce adoption in Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 826–849. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0337>

- Chiappini, R., Montmartin, B., Pommet, S., & Demaria, S. (2022). Can direct innovation subsidies relax SMEs' financial constraints? *Research Policy*, 51(5). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104493>
- Chioatto, E. (2025). What do circular innovator firms look like in Emilia-Romagna? A cluster analysis of firms innovating in the circular economy. *Economia Politica*, 42(2), 405–440. <https://doi.org/10.1007/s40888-025-00367-0>
- Choi, J. (2024). The moderating effect of HRM on the relationship between environmental uncertainty and technological innovation of SMEs. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 13(4), 300–311.
- Chotisarn, N., & Phuthong, T. (2025). A bibliometric analysis insights into the intellectual dynamics of artificial intelligence for the micro, small, and medium enterprises. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2491684>
- Clemente-Almendros, J., González-Torres, T., Cerdá-Suárez, L., & Seguí-Mas, E. (2025). Understanding the relevance of family business, gender and value chains for SMEs' innovation in the context of COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 390–413. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2021-1028>
- Contreras-Soto, A., López-Lemus, J., & Zalthen-Hernández, L. (2023). Scale to measure resilient capacities in Mexican SMEs / Escala para medir las capacidades resilientes en las pymes mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 872–887. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.26>
- Corazza, L., Cisi, M., & Falavigna, G. (2022). The enabling role of formalized corporate networks to drive small and medium-sized enterprises toward sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 545–558. <https://doi.org/10.1002/bse.2909>

- Cortes-Ramírez, H., & Cuevas-Vargas, H. (2023). How absorptive capacity affects frugal innovation of SMEs in Mexico's Bajío region / ¿Cómo la capacidad de absorción afecta la innovación frugal de las pymes en el Bajío mexicano? *Revista Finanzas y Política Económica*, 15(1), 105–133. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v15.n1.2023.5>
- Costa, J., & Barbosa, J. (2024). The role of family ownership on internationalization strategies. *Administrative Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/admsci14020029>
- Crocco, E., Broccardo, L., Alshaghdali, N., & Sharma, V. (2025). Green innovation as business strategy in small manufacturing businesses: Artificial intelligence and blockchain effects. *Business Strategy and the Environment*, 34(8), 10207–10219. <https://doi.org/10.1002/bse.70114>
- Czarnitzki, D., & Giebel, M. (2025). Financial constraints for R&D and innovation: New evidence from a survey experiment. *Applied Economics*, 57(56), 9495–9515. <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2421455>
- Dai, J., Gao, Q., Luo, R., Zhang, Y., & Yang, Y. (2024). Long-term-oriented values, governance model preferences, and dual innovation in family firms: The moderating role of slack resources. *Journal of Global Information Management*, 32(1), 1–19. <https://doi.org/10.4018/JGIM.357730>
- Daimon, H., & Matsubara, Y. (2023). Impact of social norms on Japanese small businesses' survival: Conflict management amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Integrated Disaster Risk Management*, 13(2), 40–59. <https://doi.org/10.5595/001c.91438>
- Damnjanovic, A. M., Dimitrijevic, V., Nešić, S., Miskic, M., Mrdak, G., & Arsić, S. M. (2023). Risk influence of employee productivity on business failure: Evidence found in Serbian SMEs. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064705>

- Damiyana, D., Maulina, E., Muftiadi, A., Auliana, L., & Kurniadi, K. (2024). The influence of innovation, knowledge management, and e-commerce adoption on MSME performance, and its impact on MSMEs sustainability. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(11). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i11.7994>
- Dasgupta, M. (2023). Open vs closed business model: Exploring its role in innovation in Indian small and medium enterprises (SMEs). *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 4973–5002. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01087-7>
- Dehaghi, M., Esfahani, A., & Hosseini, S. (2023). Tendency to innovate as the mediator of knowledge management and business performance. *International Journal of Services and Operations Management*, 44(4), 443–459. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2023.130226>
- Demirkan, I., Srinivasan, R., & Nand, A. (2022). Innovation in SMEs: The role of employee training in German SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 421–440. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2020-0246>
- Diharto, A., Madu, L., Auliya, Z., & Walyoto, S. (2024). Application of regional commodity-based innovation clusters to improve SMEs performance in regional superior products. *Quality – Access to Success*, 25(201), 322–330. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.35>
- Doan, H., Hoang, N., Tran-Nam, B., & Nguyen, N. (2022). Effects of tax administration corruption on innovation inputs and outputs: Evidence from small and medium sized enterprises in Vietnam. *Empirical Economics*, 62(4), 1773–1800. <https://doi.org/10.1007/s00181-021-02072-w>

- Dressler, M. (2023). Generic strategic profiling of entrepreneurial SMEs – environmentalism as hygiene factor. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(1), 121–150. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00809-2>
- Duong, K., Dang, H., Tran, T., & Pham, H. (2024). How do financial constraints and market competition affect innovations: Evidence from Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100321>
- Duppatti, G., Scrimgeour, F., Chancharat, S., & Kijkasiwat, P. (2021). Ethnic diversity and financing choices affecting business survival: A case study of New Zealand small- and medium-sized enterprises. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 26(51), 160–174. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-11-2019-0270>
- Dwivedy, M., Pandit, D., & Khatter, K. (2025). Assessment of smart manufacturing readiness for small and medium enterprises in the Indian automotive sector. *Sustainability*, 17(18). <https://doi.org/10.3390/su17188096>
- Dyduch, W., Chudziński, P., Cyfert, S., & Zastempowski, M. (2021). Dynamic capabilities, value creation and value capture: Evidence from SMEs under COVID-19 lockdown in Poland. *PLoS ONE*, 16(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252423>
- Edu, A. S., Ofosuhene, E., Agozie, D. Q., Gyamfi, B., & Simplicie, A. (2025). Optimizing sustainable resource efficiency: A fuzzy-set qualitative comparative analysis of sustainable practices in SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 34(3), 2799–2812. <https://doi.org/10.1002/bse.4125>
- Elbanna, S., & Younis, H. S. M. (2025). Resilience rewritten: Ann's journey from adversity to entrepreneurship. *The CASE Journal*, 21(3), 656–672. <https://doi.org/10.1108/TJ-03-2024-0075>

- Escobar, O., Schiavone, F., Khvatova, T., & Maâlaoui, A. (2023). Lead user innovation and entrepreneurship: Analyzing the current state of research. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1174–1191. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955126>
- Estiri, M., Heidary-Dahoo, J., & Škare, M. (2022). COVID-19 crisis and resilience of tourism SMEs: A focus on policy responses. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5556–5580. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2032245>
- Falciola, J., Mohan, S., Ramos, B., & Rollo, V. (2023). Drivers of SME resilience in Southeast Asia during COVID-19. *Journal of Development Studies*, 59(8), 1236–1257. <https://doi.org/10.1080/00220388.2023.2219126>
- Fauji, D., Pratikto, H., Winarno, A., & Handayati, P. (2025). Collaborative resilience: Negotiation for adaptive strategies in supply chain partnerships. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(1), 296–312.
- Feitosa, P., & Mascarini, S. (2025). Evidence of COVID-19 lockdown stringency on SME survival in Brazil. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 14(2), 251–268. <https://doi.org/10.1108/JEPP-02-2024-0024>
- Ferasso, M., Sulich, A., & Sztando, A. (2022). Knowledge creation process within high-tech SMEs in a context of industrial clusters: A cross-national comparison. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(5/6), 287–317. <https://doi.org/10.1504/IJEIFM.2021.10051312>
- Fernández, S., Nogueira, M., Rodeiro, D., & Rodríguez, M. (2023). Exports and firm growth: The moderating effect of innovation. *European Journal of International Management*, 21(4), 687–710. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2023.134640>

- Ferraro, S., Männasoo, K., & Tasane, H. (2023). How the EU cohesion policy targeted at R&D and innovation impacts the productivity, employment and exports of SMEs in Estonia. *Evaluation and Program Planning*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102221>
- Figueiredo, R., & Bendelá, F. (2024). The role of equity crowdfunding in the Brazilian entrepreneurial ecosystem: An empirical analysis. *Administrative Sciences*, 14(9). <https://doi.org/10.3390/admsci14090213>
- Flikkema, M., Castaldi, C., & de Man, A. P. (2025). On trademarks and innovation: A retrospective, 10 years later. *Industry and Innovation*, 32(9), 1081–1086. <https://doi.org/10.1080/13662716.2025.2538842>
- Forhad, M. A. R., Ahsan, M. R., & Alam, G. M. (2022). Impact of introducing a customer services component during secondary school education to improve small and medium-sized enterprises: A case study in Bangladesh. *Society and Business Review*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1108/SBR-07-2020-0097>
- Foti, L., Warwick, L., Lyons, E. M., Dhaliwal, S., & Alcorn, M. (2023). Knowledge transfer and innovation: Universities as catalysts for sustainable decision making in industry. *Sustainability*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151411175>
- Franco, M., Haase, H., & Rodini, A. (2023). The role of incubators in the internationalization process of incubated SMEs: A perspective of international cooperation. *Global Business Review*, 24(3), 488–509. <https://doi.org/10.1177/0972150920919381>
- Freixanet, J., & Federo, R. (2022). The complex interplay of firm innovation, internationalization and learning capability in driving firm performance: A configurational analysis. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 766–790. <https://doi.org/10.1108/J SMA-11-2021-0220>

- Fulgence, B., Hu, X., Larbi, O., Tuo, S., & Gnahe, F. (2023). Impact of knowledge absorptive capacity on innovative performance in SMEs: Mediating effect of cluster environment. *Kybernetes*, 52(12), 6001–6024. <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0373>
- Gallardo-Velázquez, G., Fernández-López, S., Albeiro-Hernández, B., & Sandra-Espinosa, E. (2024). Charting the road to business internationalization / Trazando el camino hacia la internacionalización empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(108), 1758–1775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.108.18>
- Gameti, D., & Morrish, S. (2025). Entrepreneurial orientation and SME growth: The mediating effect of product, process, and business model innovations. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 27(2), 232–254. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2024-0035>
- Garrido-Miralles, M., Otero-González, L., López-Penabad, M., & Duran-Santomil, P. (2024). Does ESG implementation influence performance and risk in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4227–4247. <https://doi.org/10.1002/csr.2783>
- Gautam, D., & Gautam, P. (2024). Stress and resilience to migrant entrepreneur-managers of small and medium enterprises during COVID-19 pandemic. *Benchmarking: An International Journal*, 31(6), 2129–2150. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0400>
- Georgieva, S., Vasiliska, M., & Kolarov, K. (2023). The use of university research products in entrepreneurial practice: Specifics according to size class of enterprises and sectors of economic activities. *Ikonomicheski Izsledvania*, (8), 142–163.
- Chezzi, A., Cavallo, A., Sanasi, S., & Rangone, A. (2022). Opening up to startup collaborations: Open business models and value co-creation in SMEs. *Competitiveness Review*, 32(7), 40–61. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2020-0057>

- Ginesti, G., Ossorio, M., & Dawson, A. (2023). Family businesses and debt maturity structure: Focusing on family involvement in governance to explain heterogeneity. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100563>
- Gómez, J., & Pérez, M. (2025). Transgenerational entrepreneurship and CSR in family businesses: A mediating pathway to financial performance. *Journal of Family Business Management*, 15(5), 1389–1419. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2024-0291>
- Gopi, V., & Saleeshya, P. G. (2025). A framework to assess the effectiveness index (EI) of the Indian SMEs to integrate lean and sustainability through combined fuzzy logic and systems approach. *Benchmarking: An International Journal*, 32(9), 3375–3407. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2024-0331>
- Guerrero, C., Torres, V., & Romero, R. (2025). Case study of the application of a methodology to adopt sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 20(4), 1583–1594. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.200420>
- Gupta, R., & Singh, B. (2024). Does access to finance and investment climate enhance small and medium enterprises (SMEs) innovation in India? *Operations Research Forum*, 5(4). <https://doi.org/10.1007/s43069-024-00381-1>
- Ha, L., Doan, N., & Thanh, T. (2022). Effects of R&D, networking and leadership roles on environmental innovation adoption in Vietnam's SMEs. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 1211–1242. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1962381>
- Hadi, D., Adi, P., Arintoko, A., & Ahmad, A. (2023). The impact of the Omnibus Law Cipta Kerja on the sustainability of MSMEs and economic growth by applying the business model canvas method and the use of financial technology, especially crowdfunding and microfinance. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(2), 505–513.

- Halász, M., Sedliačiková, M., Dobrovič, J., Janáková, A., & Schmidtová, J. (2024). Internal barriers of family business: A survey in wood-working and furniture family enterprises in Slovakia before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 2075–2086. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i6.4161>
- Hänle, F., Weil, S., & Cambré, B. (2023). China's OFDI support mechanisms in Germany: How governments can work together to promote SME internationalization, reduce liability of foreignness and contribute positively to society. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(6), 1534–1565. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0327>
- Hassani, A., & Blais, C. (2024). Competitive intelligence as a creative tool for the innovation process: An exploratory study in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 28(5/6), 363–364. <https://doi.org/10.1504/IJEIFM.2024.144577>
- Hernández-Maestro, N., & Oskam, J. (2025). A “new tourism cycle” on the Canary Islands: Scenarios for digital transformation and resilience of small and medium tourism enterprises. *Journal of Tourism Futures*, 11(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2022-0132>
- Hetharie, Y., Ikhwansyah, I., & Rahmawati, E. (2025). Legal empowerment of Indonesian micro, small and medium enterprises in the digital era: A comparison with China. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 13(2), 326–345. <https://doi.org/10.29303/ius.v13i2.1688>
- Hoang, H., Pham, T., & Tran, N. (2025). Determinants of green finance and SMEs performance: An empirical study in the Vietnamese agricultural sector. *Research on World Agricultural Economy*, 6(3), 529–547. <https://doi.org/10.36956/rwae.v6i3.2031>
- Honglei, H., Khan, A., Shahzad, K., & Soomro, M. (2025). Empowering SMEs for sustainable development: The role of digital transformation and employee well-being. *Sustainable Development*, 33(1), 873–884. <https://doi.org/10.1002/sd.70048>

- Hou, C., Chen, J., & Chen, B. (2025). A study on the effect of open innovation activities on digital transformation capability and firm performance: Evidence from Taiwanese SMEs. *International Journal of Services and Operations Management*, 50(4), 465–487. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2025.145539>
- Huy, T. (2025). Determinants of intellectual capital in small and medium-sized enterprises: Evidence from Khanh Hoa Province, Vietnam. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 22(4), 466–490. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2025.151302>
- Ighomereho, O., Afolabi, T., Agada, S., & Ojo, A. (2022). Market and entrepreneurial orientations as predictors of small and medium enterprises' performance in the COVID-19 era. *Innovative Marketing*, 18(2), 161–173. [https://doi.org/10.21511/im.18\(2\).2022.14](https://doi.org/10.21511/im.18(2).2022.14)
- Isa, M., Praswati, A., & Zulaekah, S. (2024). Vulnerability analysis: A tool for SMEs' business resilience. *Journal of Integrated Disaster Risk Management*, 14(2), 157–175. <https://doi.org/10.5595/001c.125616>
- Islam, A., Mohd-Noor, N., & Wahab, S. (2024). Rethinking survival, renewal, and growth strategies of SMEs in Bangladesh: The role of spiritual leadership in crisis situation. *PSU Research Review*, 8(1), 19–40. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2021-0010>
- Islam, A., Wahab, S., & Tehseen, S. (2025). Rethinking holistic sustainable growth of Malaysian SMEs: A university helix-quadruple bottom line perspective. *International Journal of Innovation Science*, 17(6), 1443–1486. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2023-0158>
- Ismiyanti, F., Mahadwartha, P., Zunairoh, Z., & Ardiansyahmiraja, B. (2025). The resilience of micro, small and medium enterprises in Indonesia: COVID-19 perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(2), 274–288. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2025.143828>

- Jamaludin, M., Kania, T., Yuniarti, Y., Martiawan, R., & Rustandi, I. (2026). Project-oriented supply chain and innovation strategies for competitive advantage: An empirical study of SMEs in West Java. *Journal of Project Management*, 11(1), 25–34. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.11.005>
- Jeong, H., & Park, Y. (2025). Entrepreneurial orientation, technological innovation orientation, and management performance of SMEs in Korea: The role of absorption capacity. *Global Business and Finance Review*, 30(4), 27–39. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2025.30.4.27>
- Jocic, M., Morris, M., & Kuratko, D. (2023). Familiness and innovation outcomes in family firms: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1345–1377. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1861284>
- Kabbara, D., Attieh, L., & Fatha, B. (2025). Entrepreneurship and resilience: Evidence from Lebanese SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(1), 130–151. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2025.142892>
- Kahveci, E., Avunduk, Z., Daim, T., & Zaim, S. (2025). The role of flexibility, digitalization, and crisis response strategy for SMEs: Case of COVID-19. *Journal of Small Business Management*, 63(3), 1198–1235. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2377671>
- Kara, A., & Li, J. (2025). Gender, ethnicity and SMEs' access to finance: A systematic literature review of global empirical evidence. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 15(1/2), 181–212. <https://doi.org/10.1504/IJBAAF.2025.146519>
- Karatayev, D., Matyakubov, U., Mutaliyeva, L., Filimonau, V., & Ermolaev, V. (2024). Generation Alpha and family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 884–890. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0259>

- Kayani, F., & Alzaid, O. (2025). Small and medium-sized enterprises under the transformative Vision 2030 of Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*, 15(3), 46–52. <https://doi.org/10.32479/irmm.18797>
- Keen, C., Lescop, D., & Sanchez, V. (2025). Effect of entrepreneurial orientation on the international performance of small and medium-sized enterprises in emerging economies: The moderating role of resilience. *Applied Economics Letters*, 32(18), 2698–2702. <https://doi.org/10.1080/13504851.2024.2337334>
- Khan, Z., Naz, F., Ahmad, M., & Battisti, E. (2025). Income-driven fintech adoption and its impact on innovation: Evidence from China. *Business Process Management Journal*, 31(5), 1862–1883. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2024-0678>
- Khedr, N., Bary, A., Abokhashaba, M., & Sadek, H. (2024). The role of organizational culture in organization performance: A case study of an engineering consultancy SME operating in Egypt during COVID pandemic. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9322–9343. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00706>
- Kiani, A., Bullini-Orlandi, L., & Chen, Q. (2024). Greening the path to disruptive innovation: The roles of CEOs characteristics, green organizational identity, and green product competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 6139–6155. <https://doi.org/10.1002/bse.3799>
- Kim, H., & Hur, D. (2024). Feeling torn? The conflicting effects of market and entrepreneurial orientations on manufacturing SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 233–262. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0623>
- Kiman, K., & Yu, J. (2022). Linear or nonlinear? Investigation of the effect of public subsidies on SMEs R&D investment. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2519–2546. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00823-9>

- Kondala, M., Nudurupati, S., & Pappu, R. (2024). The challenges in adoption of circular economy in SMEs – a research agenda and way forward. *Benchmarking: An International Journal*, 31(5), 1667–1699. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0272>
- Krankovits, M., Szombathelyi, K., Filep, C., & Szennay, Á. (2025). Family entrepreneurship and sustainability: Empirical analysis from Hungary. *Central European Business Review*, 14(5), 23–40. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.399>
- Kulykovets, O. (2024). Transforming industries: The digital revolution of Industry 4.0. *Issues in Information Systems*, 25(3), 148–164. https://doi.org/10.48009/3_iis_2024_112
- Kussudyarsana, K., Maimun, M., Maulana, H., Nugroho, M., & Santoso, B. (2024). Family business resilience in crisis: Study case analysis in a collectivist society. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 308–320. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19633>
- Lafuente, E., Rabetino, R., & Leiva, J. (2025). Learning from success and failure: Implications for entrepreneurs, SMEs, and policy. *Small Business Economics*, 64(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00889-0>
- Lambrechts, F., Huybrechts, J., De Massis, A., & Lehmann, E. (2023). The “open family firm”: Openness as boundary work in family enterprises. *Small Business Economics*, 60(4), 1307–1322. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00664-z>
- Larabi, C. (2026). Linking innovation capability, strategic orientation, and strategic renewal to sustainable performance: A dynamic capabilities perspective in Saudi SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 35(1), 1255–1271. <https://doi.org/10.1002/bse.70229>
- Lázár, E., & Madaras, S. (2024). ERP adoption of SMEs in Romania: An IT innovation step or a business transactional necessity? *Acta Oeconomica*, 74(4), 557–574. <https://doi.org/10.1556/032.2024.00026>

- Leonelli, S., Masciarelli, F., & Fontana, F. (2022). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(3), 269–294. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1666339>
- Lim, S., & Jeong, S. (2025). Multi-founding family firms: Effects on firm governance, innovation, and performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(2), 375–402. <https://doi.org/10.1177/10422587241279945>
- Lopes, B., Coelho, A., & Neves, E. (2023). Greening the business: How ambidextrous companies succeed in green innovation through to sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3073–3087. <https://doi.org/10.1002/bse.3287>
- Luong, T., Dang, C., & Tran, Q. N. (2024). Drivers of knowledge transfer for succession in family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 813–822. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2023-0159>
- Maalouf, J., Miklian, J., & Hoelscher, K. (2025). Business survival strategies in a polycrisis: SME experiences from Beirut, Lebanon. *Business Horizons*, 68(4), 461–477. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.03.002>
- Madaan, G., Singh, A., Mittal, A., & Shahare, P. (2024). Reduce, reuse, recycle: Circular economic principles, sustainability and entrepreneurship in developing ecosystems. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(6), 1041–1066. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2023-0009>



Religación

Press

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-594-67-9

