

# ESTADO DEL ARTE: ASIMETRÍAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y LAS PYMES

## STATE OF THE ART: ASYMETRIES BETWEEN ORGANIZATIONS AND SMES

**Cruz García Lirios<sup>1</sup>**

0000-0002-9364-6796

**María Luisa Quintero Soto<sup>2</sup>**

0000-0002-4198-550X

**Enrique Martínez Muñoz<sup>3</sup>**

0000-0001-6418-5292

**Héctor Daniel Molina Ruíz<sup>4</sup>**

0000-0003-4657-3237

**Javier Carreón Guillén<sup>5</sup>**

0000-0002-8915-0958

### RESUMEN

A menudo, las Pymes han sido consideradas organizaciones, pero un análisis minucioso revela que no es así, cuando menos en algunos aspectos inherentes al cambio climático. El objetivo del presente trabajo fue comparar histórica, teórica, conceptual y dimensionalmente a las Pymes con las organizaciones. Se realizó un trabajo documental, transversal, retrospectivo, exploratorio y sistemático con una muestra

---

<sup>1</sup> Universidad de la Salud, CDMX, México

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de México, Nezahualcóyotl, México

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca-Tepeji, México

<sup>4</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pachuca Hidalgo

<sup>5</sup> Universidad Nacional Autónoma de México



de resúmenes publicados en revistas indexadas a repositorios internacionales, considerando una búsqueda por palabras claves y el periodo de revisión de 2020 a 2024. Se establecieron tres rubros de análisis, adaptación, complejidad y responsabilidad a partir de los cuales se distinguen las Pymes de las organizaciones. En referencia al estado del arte donde se reconocen esas asimetrías, se proponen metodologías para fusionar a las Pymes con las organizaciones. El presente trabajo recomienda profundizar y ampliar el estudio a fin de poder establecer las respuestas de las Pymes frente a eventos de riesgo.

**Palabras claves:** Dimensiones, Historia, Modelos, Organizaciones, Pymes, Teorías.

## ABSTRACT

SMEs have often been considered organizations, but a careful analysis reveals that this is not the case, at least in some aspects inherent to climate change. The objective of this work was to compare historically, theoretically, conceptually and dimensionally SMEs with organizations. A documentary, transversal, retrospective, exploratory and systematic work was carried out with a sample of summaries published in journals indexed in international repositories, considering a search by keywords and the review period from 2020 to 2024. Three areas of analysis, adaptation, complexity and responsibility from which SMEs are distinguished from organizations. In reference to the state of the art where these asymmetries are recognized and methodologies are proposed to merge SMEs with organizations, this work recommends deepening and expanding the study in order to establish the responses of SMEs to risk events.



**Keywords:** Dimensions, History, Models, Organizations, SMEs, Theories

Fecha de envío: 31/05/2024

Fecha de aprobación: 22/07/2024

Fecha de publicación: 01/09/2024

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan diversas problemáticas que pueden afectar su operación, desarrollo y competitividad (Klein & Todesco, 2021). Estas problemáticas pueden variar según el contexto económico, político y social de cada país, pero aquí se presentan algunas de las más comunes: las PYMES suelen enfrentar dificultades para acceder a financiamiento adecuado debido a su tamaño y perfil de riesgo (Li et al., 2022). Las tasas de interés pueden ser más altas para las PYMES en comparación con las grandes empresas. Puede ser difícil proporcionar las garantías necesarias para obtener préstamos bancarios.

Las PYMES deben competir con grandes corporaciones que tienen economías de escala y recursos financieros significativos (Zutshi et al., 2021). En un entorno globalizado, las PYMES también enfrentan la competencia de empresas internacionales que pueden ofrecer productos y servicios a precios más bajos. Las PYMES deben cumplir con regulaciones locales e internacionales que pueden ser costosas y complejas de implementar. Los procesos administrativos y trámites burocráticos pueden ser largos y complicados, afectando la eficiencia y operatividad de las PYMES.



Las PYMES a menudo tienen dificultades para retener empleados clave debido a la competencia con grandes empresas que pueden ofrecer mejores beneficios y oportunidades de desarrollo (Ozanne et al., 2022). La inversión en la capacitación y desarrollo de empleados puede ser un desafío debido a restricciones presupuestarias. Las PYMES pueden enfrentar dificultades para adoptar nuevas tecnologías debido a costos de implementación y falta de conocimientos técnicos. La adaptación a la transformación digital puede ser crucial para la competitividad, pero muchas PYMES no tienen la infraestructura ni los recursos para hacerlo eficazmente.

Las PYMES a menudo tienen presupuestos limitados para actividades de marketing y promoción (Kahveci, 2021). La expansión hacia nuevos mercados nacionales o internacionales puede ser difícil debido a barreras como costos de exportación, regulaciones comerciales y diferencias culturales.

Las PYMES pueden ser más vulnerables a las fluctuaciones económicas y crisis financieras debido a su menor capacidad de amortiguar impactos adversos (Puthusserry et al., 2022). La falta de recursos para implementar estrategias de gestión de riesgos puede exponer a las PYMES a riesgos operativos y financieros. Buscar alianzas con otras PYMES o grandes empresas puede ayudar a mitigar costos y expandir el acceso a mercados. Invertir en innovación y diversificar productos y servicios puede aumentar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de mercado. Aprovechar programas de apoyo gubernamental, subsidios y créditos preferenciales dirigidos a PYMES puede proporcionar recursos adicionales y facilitar el acceso a financiamiento.

Abordar estas problemáticas requiere un enfoque integral que considere tanto las condiciones externas como internas de las PYMES,



promoviendo así su crecimiento sostenible y su contribución al desarrollo económico (Gregurec et al., 2021). La historia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es intrínseca al desarrollo económico y social de las sociedades a lo largo del tiempo.

Durante la Edad Media, la economía estaba dominada por artesanos y comerciantes locales, muchos de los cuales operaban negocios familiares o pequeñas tiendas (Wolniak, 2022). En el Renacimiento, el surgimiento de las ciudades y la expansión del comercio, llevaron a un aumento en la actividad empresarial a pequeña escala. La Revolución Industrial marcó un cambio significativo con la aparición de fábricas y la mecanización de procesos productivos; aparecieron las primeras empresas manufactureras, algunas de las cuales comenzaron como pequeños talleres.

Después de las guerras mundiales, las economías de muchos países experimentaron una reconstrucción y desarrollo acelerado (Kashif et al., 2020). Surgieron numerosas PYMES en sectores como la manufactura, servicios y comercio minorista. La globalización y el aumento del comercio internacional crearon nuevas oportunidades para las PYMES. Las PYMES enfrentan desafíos significativos con la competencia de grandes corporaciones y la necesidad de adaptarse a rápidos cambios tecnológicos. La informatización y la digitalización transformaron muchas operaciones empresariales, ofreciendo tanto oportunidades como desafíos.

Las PYMES continúan siendo una parte vital de la economía global, representando la mayoría de las empresas en diversos países (Adam & Alarifi, 2021). La innovación tecnológica ha permitido a las PYMES expandir su alcance a nuevos mercados y mejorar la eficiencia operativa. A pesar de los avances, las PYMES enfrentan desafíos



persistentes como acceso a financiamiento, competencia global y cumplimiento normativo.

Las PYMES no solo contribuyen al crecimiento económico mediante la creación de empleo y la generación de ingresos, sino que también desempeñan un papel crucial en la cohesión social y el desarrollo comunitario (Kumar & Ayedee, 2021). Son importantes para la diversificación económica y la resiliencia frente a crisis económicas. La historia de las PYMES es la historia de la empresa en su forma más accesible y diversa. Desde sus modestos comienzos en la Edad Media hasta su papel central en la economía global moderna, las PYMES han demostrado su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Su evolución refleja no solo avances económicos, sino también cambios sociales y tecnológicos que han moldeado el mundo en el que vivimos hoy.

La teoría de las PYMES es un término que se refiere al conjunto de enfoques teóricos y estudios que analizan y comprenden las características, el comportamiento, los desafíos y el impacto económico de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las PYMES se caracterizan generalmente por un número limitado de empleados y una estructura organizativa menos compleja que las grandes corporaciones (Martín-Rojas, Garrido-Moreno & García-Morales, 2023). Son capaces de adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y en el entorno económico. Suelen enfrentar limitaciones en términos de capital, acceso a financiamiento y recursos humanos.

La teoría de las PYMES propone que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo que afectan su estrategia y desempeño (Rodríguez et al., 2021). Explora cómo las PYMES dependen de recursos



externos como financiamiento, tecnología y relaciones interorganizacionales para sobrevivir y crecer. Examina cómo las decisiones económicas y organizacionales de las PYMES están influenciadas por los costos asociados con el intercambio de bienes y servicios. Analiza las relaciones entre los propietarios y los administradores de las PYMES, y cómo se alinean (o no) los intereses de ambas partes. Dificultades para obtener crédito y financiamiento adecuado para invertir y expandirse. Enfrentan la competencia no solo de otras PYMES, sino también de grandes corporaciones y competidores globales. Necesidad de cumplir con regulaciones locales e internacionales que pueden ser costosas y complejas de implementar.

Las PYMES son fundamentales para la creación de empleo, especialmente en economías emergentes y regiones rurales. Contribuyen significativamente al crecimiento económico mediante la innovación, el emprendimiento y la diversificación del mercado.

La teoría de las PYMES es un campo dinámico que se enriquece continuamente con nuevas investigaciones y perspectivas (Caballero-Morales, 2021).

Comprender las características, desafíos y contribuciones de las PYMES es crucial para desarrollar políticas efectivas de apoyo y promoción del desarrollo empresarial. Además, las teorías que informan sobre el comportamiento y la gestión de las PYMES ayudan a los empresarios, gestores y responsables políticos a tomar decisiones informadas y estratégicas para fomentar un entorno empresarial favorable y sostenible. Los modelos de PYMES son marcos conceptuales que ayudan a entender y gestionar las pequeñas y medianas empresas de manera efectiva. Estos modelos se centran en las características



particulares de las PYMES y los desafíos que enfrentan, ofreciendo guías y estrategias para su desarrollo y crecimiento.

Los modelos de las PYMES proponen que estas pasan por diferentes etapas de desarrollo, cada una con características y desafíos específicos (Trawnih et al., 2021). La empresa se establece y comienza a operar. Experimenta un aumento en las ventas y la expansión. Establece una posición en el mercado y busca consolidarse. Enfrenta desafíos que pueden llevar a su declive o a la necesidad de renovación estratégica.

Similar al modelo aplicado a grandes empresas, este enfoque se centra en los recursos internos y las capacidades únicas de las PYMES que contribuyen a su ventaja competitiva (Dyduch et al., 2021). Capacidades organizativas para innovar, adaptarse rápidamente y aprovechar oportunidades de mercado. Este modelo reconoce la importancia de las redes y alianzas estratégicas para las PYMES. Colaboración con otras empresas para acceder a mercados más amplios. Alianzas con proveedores y distribuidores para mejorar la cadena de suministro. Participación en *clusters* o agrupaciones industriales para compartir conocimientos y recursos.

Los modelos de PYMES se centran en cómo las PYMES adquieren, crean, comparten y utilizan el conocimiento para mejorar su desempeño y competitividad (Nachmias & Hubschmid-Vierheilig, 2021), procesos para identificar y capturar conocimientos críticos. Mecanismos para compartir y difundir conocimientos dentro de la organización. Uso del conocimiento para innovar productos, procesos y servicios. Enfocado en cómo las PYMES pueden utilizar la innovación y la tecnología para mejorar su competitividad y diferenciarse en el mercado. Adopción de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y





calidad. Fomento de una cultura de innovación que fomente la creatividad y la experimentación. Colaboración con universidades y centros de investigación para desarrollar nuevas soluciones y productos.

Estos modelos no solo ayudan a comprender las dinámicas internas y externas de las PYMES, sino que también proporcionan marcos de referencia para la toma de decisiones estratégicas y operativas (Rumanti et al., 2022). Los empresarios y gestores pueden utilizar estos modelos para diagnosticar problemas, identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento sostenible y la innovación en las PYMES. Las dimensiones de las PYMES se refieren a diferentes aspectos o características que pueden utilizarse para clasificar o definir estas empresas. Estas dimensiones pueden variar según el contexto y las políticas específicas de cada país o región, pero aquí se presentan algunas dimensiones comunes utilizadas para caracterizar las PYMES: estas categorías pueden variar según la legislación local, pero generalmente se utilizan para clasificar a las PYMES basadas en su volumen de ventas o ingresos anuales. Algunas definiciones de PYMES también consideran el tamaño de los activos totales de la empresa como una dimensión importante. Las PYMES pueden clasificarse en función del sector industrial o comercial en el que operan, ya que diferentes sectores pueden tener criterios específicos para definir el tamaño de una empresa. Las PYMES también pueden clasificarse según la propiedad (privada, pública, familiar) así como a la estructura jurídica (sociedad limitada, sociedad anónima, cooperativa).

Otra dimensión importante puede ser la independencia financiera y de gestión de la empresa, especialmente en relación con su capacidad para tomar decisiones estratégicas sin depender



significativamente de otras organizaciones (Haris, Jamaluddin & Usman, 2023). Esta dimensión se refiere a la capacidad de la PYME para innovar en productos, procesos o modelos de negocio, así como a su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno competitivo y económico.

La clasificación y definición de las PYMES en función de estas dimensiones son importantes porque facilitan la aplicación de políticas públicas y programas de apoyo específicos (Juergensen, Guimón & Narula, 2020). Ayudan a los investigadores y analistas a estudiar y comparar diferentes tipos de empresas. Permiten a las PYMES entender mejor sus propias características y necesidades específicas en relación con su entorno empresarial. Es importante tener en cuenta que las dimensiones de las PYMES pueden variar considerablemente de un país a otro, dependiendo de factores como la estructura económica, las políticas gubernamentales y las prácticas contables y financieras locales. Sin embargo, el contraste entre la historia, teoría, modelos y dimensiones organizacionales con respecto a las PYMES no se ha establecido. Por consiguiente, el objetivo del presente trabajo fue comparar la literatura concerniente a las organizaciones con respecto a las PYMES.

¿Existen diferencias entre la historia, teoría, modelos y dimensiones relativas a las organizaciones con respecto a las PYMES?

Hipótesis. En virtud de que la historia, teoría, modelos y dimensiones de las organizaciones han transitado hacia un enfoque de complejidad y las contrapartes de las PYMES se han aproximado hacia un enfoque ecléctico se esperan diferencias significativas entre las organizaciones y las PYMES.



## MÉTODO

El formato PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) es una metodología estándar utilizada principalmente en la investigación médica para realizar revisiones sistemáticas y meta-análisis. Sin embargo, su estructura puede adaptarse para organizar y revisar la literatura sobre cualquier tema, incluidas las PYMES.

**Criterios de Inclusión:** Estudios centrados en PYMES (definidos por tamaño, sector, contexto geográfico). Artículos que aborden problemáticas específicas, estrategias de crecimiento, innovación, financiamiento. Publicaciones recientes (últimos 5-10 años) para asegurar relevancia y actualización.

**Criterios de Exclusión:** Estudios que no estén centrados específicamente en PYMES. Publicaciones duplicadas o que no cumplan con los criterios de calidad metodológica.

**Búsqueda y Selección de Estudios:** Identificación y selección de bases de datos relevantes (PubMed, Scopus, Web of Science, Google Scholar). Desarrollo de una estrategia de búsqueda utilizando términos clave relacionados con PYMES y los temas específicos de interés. Aplicación de los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar estudios pertinentes.

**Extracción de Datos:** Creación de un formulario o tabla para extraer información relevante de cada estudio seleccionado (autor, año de publicación, metodología, resultados principales). Extracción de datos de manera sistemática y organizada.

**Evaluación de la Calidad y Síntesis de los Estudios:** Evaluación de la calidad metodológica de los estudios incluidos (por ejemplo,



mediante escalas de calidad o criterios específicos). Realización de una síntesis narrativa o cuantitativa de los hallazgos relevantes de cada estudio.

**Interpretación de los resultados:** Discusión de las implicaciones prácticas de los hallazgos para PYMES, así como para investigadores y responsables de políticas. Reconocimiento y discusión de las limitaciones de la revisión sistemática, incluyendo posibles sesgos o áreas de incertidumbre.

**Presentación y Reporte:** Presentación de los resultados siguiendo la estructura y directrices del formato PRISMA adaptado para revisiones sobre PYMES. Inclusión de un diagrama de flujo que ilustra el proceso de selección de estudios y las razones de exclusión.

**Actualización y Mantenimiento:** Consideración de la necesidad de actualizaciones periódicas de la revisión para incorporar nueva evidencia y mantener la vigencia de los hallazgos.

## RESULTADOS

El análisis de las diferencias entre organizaciones y PYMES anticipa escenarios de discusión en torno a la genealogía de ambas (véase Tabla 1). Prevalen asimetrías relativas a la gestión y organización del conocimiento. Mientras que las organizaciones están abiertas a un porcentaje menor del mercado, las PYMES alcanzan la mayor apertura.



**Tabla 1.** Comparativo entre organizaciones y PYMES

Aspecto	Organizaciones	PYMES
Definición	Pueden ser entidades grandes o pequeñas, tanto públicas como privadas.	Empresas de tamaño pequeño a mediano, generalmente de propiedad privada y gestionadas de manera independiente.
Tamaño	Desde microempresas hasta grandes corporaciones multinacionales.	Limitadas en tamaño, ingresos y número de empleados.
Estructura Organizativa	Compleja, con niveles jerárquicos, departamentos especializados y estructuras formalizadas.	Menos formalizada, con estructuras planas y decisiones centralizadas.
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que	Influenciada por el propietario/fundador, con una cultura adaptativa y familiar en muchos casos.



	guían las acciones de los empleados.	
Recursos Humanos	Amplios recursos humanos, con procesos de gestión de talento y desarrollo profesional.	Limitados en recursos humanos, con retos para atraer y retener talento clave.
Tecnología	Adopción de tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y la competitividad.	Limitaciones en la adopción de tecnología debido a restricciones financieras y de recursos.
Innovación	Fuerte enfoque en la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Menos recursos para investigación y desarrollo, pero con capacidad de innovar localmente.
Mercado y Competencia	Competencia global, con estrategias para posicionamiento en mercados diversos.	Enfrentan competencia local e internacional, adaptándose a mercados específicos y nichos.
Finanzas	Gestión de grandes presupuestos y capital, con acceso a diversas fuentes de financiamiento.	Problemas para acceder a crédito y financiamiento, dependientes de recursos internos y préstamos locales.



Responsabilidad Social	Compromiso con prácticas éticas, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	Retos para cumplir con estándares de responsabilidad social debido a limitaciones de recursos.
Riesgos y Crisis	Gestión proactiva de riesgos operativos, financieros y estratégicos.	Vulnerabilidad a crisis económicas y fluctuaciones repentinas en el entorno empresarial.

El análisis histórico entre organizaciones y PYMES establece su origen y trayectoria consistente con sus estructuras (véase Tabla 2). Se aprecia la diversificación de las organizaciones frente a la especialización de las PYMES. Además, en el rubro concerniente a innovación, las organizaciones tienen más recursos frente a las limitaciones financieras e intelectuales de las PYMES, aunque estas han podido subsistir son el apoyo del Estado.

**Tabla 2.** Comparativo histórico entre PYMES y organizaciones

Aspecto	Historia de las PYMES	Historia de las Organizaciones
Orígenes	Surgimiento informal y localizado, a menudo como	La historia remonta a las civilizaciones antiguas con estructuras rudimentarias de comercio y organización.



	negocios familiares o artesanales.	
Desarrollo temprano	Históricamente limitadas por recursos y tecnología disponibles localmente.	Evolución con avances en tecnología, gestión y estructuras organizativas.
Impacto socioeconómico	Contribuyen al empleo local y a la economía regional.	Desde agrupaciones tribales hasta grandes corporaciones, influencia significativa en economías nacionales e internacionales.
Innovación	Dependencia inicial en métodos tradicionales y artesanales.	Motores de innovación a través de la industrialización y revoluciones tecnológicas.
Adaptación a cambios	Resilientes pero limitadas por tamaño y recursos.	Flexibles para adaptarse a cambios socioeconómicos y tecnológicos.
Regulación y apoyo	Históricamente poco reguladas, con apoyo limitado del gobierno.	Sujetas a regulaciones cambiantes y apoyo variado según políticas gubernamentales.





Globalización	Desafíos para competir globalmente debido a limitaciones de escala.	Expansión global con filiales y operaciones en múltiples países.
Tecnología	Adopción variable de tecnología según sector y recursos disponibles.	Incorporación progresiva de tecnología para mejorar eficiencia y competitividad.
Sostenibilidad	Retos en cumplir con estándares ambientales y sociales debido a recursos limitados.	Enfoque creciente en prácticas sostenibles y responsabilidad corporativa.
Gestión de riesgos	Riesgos concentrados en la estabilidad financiera y operativa.	Diversificación de riesgos y enfoque en gestión estratégica de riesgos.

El análisis teórico entre las organizaciones y las PYMES devela escenarios y niveles de adaptación a los cambios (véase Tabla 3). Las comparaciones muestran que las organizaciones al ser dependientes del Estado condicionan su subsistencia al financiamiento público.

En contraste, las PYMES se desenvuelven en un escenario de escasez de recursos y abundancia de riesgos. Sin el aval o protección estatal las PYMES se orientan a su especificidad financiera, innovadora y tecnológica.



**Tabla 3.** Comparativo teórico entre las organizaciones y las PYMES

Aspecto	Teorías Organizacionales	Teorías de las PYMES
Enfoque Principal	Estudio de estructuras, procesos y comportamientos en organizaciones de diversos tamaños y sectores.	Enfoque específico en las características, desafíos y dinámicas únicas de las PYMES.
Objetivo	Comprender cómo las organizaciones operan, se adaptan y se desarrollan en entornos cambiantes.	Investigar cómo las PYMES gestionan recursos limitados, se adaptan al cambio y compiten en mercados específicos.
Escala de Análisis	Desde micro (individuos y grupos) hasta macro (organizaciones completas y su entorno).	Frecuentemente enfocadas en aspectos micro y meso, considerando contextos locales y sectoriales.
Contexto de Aplicación	Aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, incluyendo grandes	Específicamente diseñadas para aplicarse a empresas pequeñas y medianas, con



	corporaciones y entidades públicas.	limitaciones y características particulares.
Temas de Estudio Comunes	Estructura organizativa, liderazgo, cultura organizacional, gestión del cambio, entre otros.	Financiamiento, innovación, gestión de recursos humanos, estrategias de crecimiento, entre otros temas específicos de PYMES.
Contribuciones a la Práctica	Desarrollo de modelos y prácticas de gestión ampliamente adoptados en diversos sectores industriales.	Desarrollo de herramientas y estrategias específicas para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las PYMES.
Impacto Económico y Social	Influencia en el crecimiento económico, competitividad global y desarrollo de políticas públicas.	Contribución significativa al empleo local, desarrollo regional y diversificación económica.
Adaptación a Cambios Globales	Consideración de tendencias globales como la digitalización, la sostenibilidad y la integración económica global.	Adaptación a desafíos específicos como acceso limitado a financiamiento, regulaciones locales y globalización selectiva.



El análisis de los modelos organizacionales frente a los modelos de PYMES destaca la complejidad estructural, financiera e intelectual (véase Tabla 4). Las comparaciones demuestran que las organizaciones debieron establecer redes de conocimiento y con ello complejizar sus procesos a fin de poder adaptarse a los cambios. Mientras tanto, las PYMES mantuvieron una baja intensidad de complejidad que les permitió subsistir y especializarse en la gestión más que en la producción y la transferencia del conocimiento. En ese sentido, las PYMES son menos dependientes del entorno que las organizaciones, pero son susceptibles de gestionar sus recursos financieros e intelectuales ante la producción de talentos en las organizaciones y la dependencia financiera con el Estado.

**Tabla 4.** Comparativo de modelos organizacionales y PYMES

Aspecto	Modelos Organizacionales	Modelos de PYMES
Escala de Aplicación	Aplicables a organizaciones de todos los tamaños y sectores, desde microempresas hasta grandes corporaciones.	Específicamente diseñados para PYMES, considerando sus características únicas y limitaciones.
Complejidad	Modelos complejos que pueden incluir múltiples dimensiones	Modelos simplificados, enfocados en aspectos críticos y específicos de las PYMES.



	y variables interrelacionadas.	
Objetivo	Proporcionar un marco teórico y práctico para entender y gestionar organizaciones eficazmente.	Ayudar a las PYMES a mejorar su desempeño, eficiencia operativa y sostenibilidad a través de estrategias específicas.
Enfoque Principal	Enfoque en la estructura organizativa, procesos internos, gestión de recursos humanos y estrategia empresarial.	Enfoque en desafíos específicos como financiamiento, gestión de riesgos, innovación y acceso a mercados.
Aplicación Práctica	Utilizados para desarrollar políticas organizacionales, estrategias de negocio y mejorar la competitividad.	Aplicados para optimizar recursos limitados, mejorar la rentabilidad y adaptarse a entornos cambiantes.
Ejemplos Comunes	Modelo de Mintzberg, Modelo de McKinsey 7S, Modelo de Gestión de Calidad Total (TQM), entre otros.	Modelo de Desarrollo de Franquicias, Modelo de Ciclo de Vida de la Empresa, Modelo de Innovación Abierta, entre otros.



Contribución a la Práctica	Desarrollo de herramientas y metodologías ampliamente adoptadas para mejorar la gestión y eficiencia organizacional.	Desarrollo de estrategias específicas que aborden las necesidades únicas y desafíos de las PYMES.
Adaptación a Contextos Locales	Aplicables globalmente con ajustes según contextos culturales y regulatorios locales.	Adaptados para cumplir con regulaciones locales, condiciones económicas y culturales específicas.

El análisis dimensional permite establecer la responsabilidad entre las organizaciones y las PYMES con respecto al cambio climático (véase Tabla 1). Las comparaciones demuestran que las organizaciones adquieren una responsabilidad social derivada del Estado como eje rector de las políticas anti cambio climático frente a la responsabilidad de las PYMES que han sido imitadas a escenarios pequeños. Mientras que las organizaciones son obligadas a ser sustentables por usar fondos públicos, las PYMES solo son responsables de actuar en función de sus alcances financieros e intelectuales.



**Tabla 5.** Comparativo entre dimensiones organizacionales y relativas a PYMES

Dimensión	Dimensiones Organizacionales	Dimensiones de las PYMES
Tamaño	Pueden ser pequeñas, medianas o grandes, con distintas estructuras y recursos.	Caracterizadas por su tamaño limitado en términos de ingresos, activos y número de empleados.
Estructura Organizativa	Formalización, centralización, especialización, y niveles jerárquicos.	Estructuras menos formalizadas, con decisiones centralizadas y equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los empleados.	Influenciada por el estilo de liderazgo del propietario y la adaptabilidad a cambios.
Recursos Humanos	Gestión del talento, desarrollo y retención de empleados.	A menudo enfrentan desafíos para atraer y retener talento clave debido a limitaciones presupuestarias.
Tecnología	Adopción y gestión de tecnología para	Limitaciones en la adopción de tecnología debido a



	mejorar la eficiencia y la competitividad.	restricciones financieras y falta de conocimientos técnicos.
Innovación	Desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos para mantener la competitividad.	Desafíos para invertir en investigación y desarrollo debido a recursos limitados.
Mercado y Competencia	Análisis del entorno competitivo y estrategias de posicionamiento en el mercado.	Enfrentan competencia local e internacional, adaptándose a mercados específicos y nichos.
Finanzas	Gestión de capital, presupuesto, flujo de caja y financiamiento.	Problemas de acceso a crédito y financiamiento debido a la falta de activos como garantía.
Responsabilidad Social	Compromiso con prácticas éticas, sostenibilidad y responsabilidad corporativa.	Retos para cumplir con estándares de responsabilidad social debido a limitaciones de recursos.
Riesgos y Crisis	Identificación, gestión y mitigación de riesgos operativos, financieros y estratégicos.	Vulnerabilidad a crisis económicas y cambios repentinos en el entorno de negocios.





Los niveles de genealogía, adaptación, complejidad y responsabilidad de las organizaciones y las PYMES permiten deducir que existen diferencias significativas entre ambas entidades. Tales asimetrías se deben a que las organizaciones son dependientes de los recursos financieros e intelectuales que el Estado le provee. En un sentido diferente, las PYMES han lidiado con sus limitaciones financieras e intelectuales con el objetivo primario de subsistir frente al distanciamiento del Estado. Tal independencia le ha permitido especializarse en nichos de mercado donde la gestión del conocimiento más que la producción o la transferencia es crucial.

## DISCUSIÓN

El aporte del presente trabajo al estado de la cuestión radica en la comparación histórica, teórica, conceptual y dimensional de las organizaciones frente a las PYMES a fin de poder develar su origen, adaptación, complejidad y responsabilidad frente a los cambios. En relación con el estado del arte donde prevalecen sistemas de gestión del conocimiento que fusionan a las organizaciones con las PYMES, el presente trabajo sugiere un análisis más profundo de la cuestión.

La selección de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) es crucial para que las organizaciones gestionen sus procesos de forma eficaz y tomen decisiones informadas a escala global (Effendi, Sugandini & Istanto, 2020). Si bien muchos estudios se centran en la selección de sistemas ERP para corporaciones multinacionales, falta orientación para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para abordar esta brecha, se desarrolló la metodología MSERP



para ayudar a las PYMES a seleccionar el sistema ERP más adecuado en función de sus procesos y características específicas.

Las Organizaciones de Promoción del Comercio (OPC) desempeñan un papel importante a la hora de apoyar a las PYMES en sus esfuerzos de internacionalización (Aidoo et al., 2021). Estas organizaciones brindan servicios esenciales para ayudar a las PYMES a expandir sus negocios a nivel global y navegar por las complejidades de los mercados internacionales (Amuda, 2020). Además, iniciativas como el SME Climate Hub tienen como objetivo empoderar a las pequeñas y medianas empresas para que adopten medidas climáticas y mejoren su resiliencia (Siuta-Tokarska, 2021). La rentabilidad se identifica como un factor clave para la competitividad empresarial en las PYMES (Zimon et al., 2021). Al comprender los componentes organizacionales que contribuyen a la rentabilidad, las PYMES colombianas pueden mejorar su desempeño general y su competitividad en el mercado (Paunović & Aničić, 2021).

Además, la Alianza del Pacífico facilita la colaboración entre las PYMES de la región, permitiendo el intercambio de mejores prácticas y el fortalecimiento de políticas públicas.

La implementación de la plataforma Provee PYME por parte de CONFIEP demuestra los esfuerzos de digitalización de las organizaciones empresariales para mejorar la eficiencia y eficacia (Thomas, 2021). Esta transformación digital es esencial para que las PYMES se adapten al cambiante panorama empresarial y sigan siendo competitivas en el mercado (Hossain, Akhter & Sultana, 2022). En general, las organizaciones y las PYMES desempeñan un papel vital en la economía global, e iniciativas como la Alianza PYMES Verdes tienen como objetivo promover la sostenibilidad y las prácticas verdes entre las



empresas (Dvorský et al., 2021). Al aprovechar la infraestructura digital, las organizaciones de promoción del comercio y las plataformas colaborativas, las PYMES pueden mejorar su competitividad, ampliar su alcance en el mercado y contribuir al crecimiento económico.

El análisis comparativo entre organizaciones y PYMES permite avanzar hacia una metodología que optimice sus ventajas competitivas a través de la gestión del conocimiento, pero las PYMES han edificado una serie de saberes que les permite adaptarse a escenarios específicos sin el concurso de fondos de inversión externos (Ramadani et al., 2022). Es decir, frente a crisis como el cambio climático las PYMES están más adaptadas a los cambios que las organizaciones dependientes de fondos de inversión externos.

Por consiguiente, se recomienda un análisis más profundo sobre la tipología de las PYMES a fin de poder establecer cuáles son más adaptativas, complejas y responsables frente a las crisis, la gestión de riesgos y el control de impactos. Es menester profundizar en el análisis histórico, teórico, conceptual y dimensional de las PYMES a fin de poder anticipar escenarios contingentes y respuestas excepcionales.

## CONCLUSIÓN

El objetivo del presente trabajo radica en el análisis comparativo; histórico, teórico, conceptual y dimensional de las organizaciones y las PYMES a fin de predecir su respuesta adaptativa, compleja y responsable frente a crisis que suponen cambios ineludibles en su estructura financiera e intelectual.

Respecto al estado del arte, en donde se reconocen las asimetrías entre las organizaciones y las PYMES, se proponen metodologías o



sistemas que las fusionen, el presente trabajo sugiere un análisis más extenso y profundo sobre las diferencias entre las PYMES ante riesgos, contingencias, amenazas, desastres, crisis o catástrofes para anticipar escenarios de adaptación, complejidad y responsabilidad.

## REFERENCIAS

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), 15. <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-021-00156-6>

Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*, 7(1), 74-103. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23322373.2021.1878810>

Amuda, Y. J. (2020). Impact of coronavirus on small and medium enterprises (smes): Towards postcovid-19 economic recovery in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6), 1-11. <https://search.proquest.com/open-view/7664ecdd3cdae99f4470784a5c8673db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>

Al-Fadly, A. (2020). Impact of COVID-19 on SMEs and employment. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8(2), 629. <https://pdfs.semanticscholar.org/7da4/3bf47f77e5d045d11db1d7d482f8c1209ce7.pdf>

Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531921000179>

Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social media adoption in SMEs impacted by COVID-19: The TOE model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 915-925. <https://koreascience.kr/article/JAKO202032462597184.page>

Dvorský, J., Čepel, M., Kotásková, A., & Bugánová, K. (2021). Differences in business risk effects on the future of SMEs due to the Covid-19 pandemic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 9(2), 14-31. <https://www.ijek.org/index.php/IJEK/article/view/144>

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), e0252423. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0252423>

Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1098>

Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The effect of organizational culture, competence and motivation on the SMEs performance in the Covid-19 post pandemic and digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40. <https://www.jiemar.org/index.php/jiemar/article/download/436/328>

Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in covid-19 crisis and combating strategies: a systematic literature review (SLR) and A case from emerging economy. *Operations research perspectives*, 9, 100222. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214716022000021>

Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of industrial and business economics*, 47(3), 499-510. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40812-020-00169-4>

Kahveci, E. (2021). Surviving COVID-19 and beyond: A conceptual framework for SMEs in crisis. *Verslas: teorija ir praktika*, 22(1), 167-179. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1008160>

Kashif, M., Asif, M. U., Ali, A., Asad, M., Chethiyar, S. D. M., & Vedamanikam, M. (2020). Managing and implementing change successfully with respect to covid-19: A Way Forward For SMES. PEO-  
PLE: International Journal of Social Sciences, 6(2), 609-  
624.<https://core.ac.uk/download/pdf/497887715.pdf>

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. Knowledge and process management, 28(2), 117-133. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/kpm.1660>

Kumar, M. A., & Ayedee, D. N. (2021). Technology Adoption: A Solution for SMEs to overcome problems during COVID-19. Forthcoming, Academy of Marketing Studies Journal, 25(1).[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3745814](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3745814)

Li, Y., Chen, H., Wei, L., & Wei, L. (2022). COVID-19 pandemic and SMEs performance decline: The mediating role of management innovation and organizational resilience. Frontiers in Public Health, 10, 944742. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.944742/full>

Martín-Rojas, R., Garrido-Moreno, A., & García-Morales, V. J. (2023). Social media use, corporate entrepreneurship and organizational resilience: A recipe for SMEs success in a post-Covid scenario. Technological Forecasting and Social Change, 190, 122421.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523001063>

Nachmias, S., & Hubschmid-Vierheilig, E. (2021). We need to learn how to love digital learning 'again': European SMEs response to COVID-19 digital learning needs. Human Resource Development International, 24(2), 123-132.<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2021.1893503>

Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850122000839>

Paunović, B., & Aničić, Z. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on SMEs and possible innovation responses. *Ekonomika preduzeća*, 69(3-4), 169-184. [https://www.ses.org.rs/uploads/paunovic\\_et\\_al\\_210521\\_80158\\_509.pdf](https://www.ses.org.rs/uploads/paunovic_et_al_210521_80158_509.pdf)

Puthusserry, P., King, T., Miller, K., & Khan, Z. (2022). A typology of emerging market SMEs' COVID-19 response strategies: the role of TMTs and organizational design. *British Journal of Management*, 33(2), 603-633. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12591>

Ramadani, V., Istrefi-Jahja, A., Zeqiri, J., & Ribeiro-Soriano, D. (2022). COVID-19 and SMEs digital transformation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(8), 2864-2873. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9789212/>

Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). COVID 19 and the business management crisis: an empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 5912. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/5912>

Rumanti, A. A., Rizana, A. F., Septiningrum, L., Reynaldo, R., & Isnaini, M. M. R. (2022). Innovation capability and open innovation for small and medium enterprises (SMEs) performance: Response in dealing with the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 5874. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5874>

Siuta-Tokarska, B. (2021). Smes during the covid-19 pandemic crisis. The sources of problems, the effects of changes, applied tools and management strategies—the example of poland. *Sustainability*, 13(18), 10185. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/18/10185>



Thomas, A. (2021). Business beyond COVID-19: towards open innovation. *Globalization, Deglobalization, and New Paradigms in Business*, 189-212. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-81584-4\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-81584-4_11)

Trawnih, A., Yaseen, H., Al-Adwan, A. S., Alsoud, R., & Jaber, O. A. (2021). Factors influencing social media adoption among smes during Covid-19 crisis. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 18.

Wolniak, R. (2022). Problems of Covid-19 influence on small and medium enterprises activities–organizing function. *Silesian University of Technology Scientific Papers. Organization and Management Series*, 167, 599-608. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2023/01/167-Wolniak.pdf> Zimon, G., Babenko, V., Sadowska, B., Chudy-Laskowska, K., & Gosik, B. (2021). Inventory management in SMEs operating in polish group purchasing organizations during the COVID-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 63. <https://www.mdpi.com/2227-9091/9/4/63>

Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: enhancing SMEs' resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542 <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6542>