

## **Problemáticas de las pequeñas empresas. El caso de las microempresas paletteras en Celaya, Guanajuato**

Problems of small businesses. The case of ice cream parlor microenterprises in Celaya, Guanajuato

Mauricio Alberto Estrada Jaloma <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[maestradajaloma@ugto.mx](mailto:maestradajaloma@ugto.mx)

Vanessa Martínez Jiménez

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[v.martinezjimenez@ugto.mx](mailto:v.martinezjimenez@ugto.mx)

María Elena Salinas Mendieta

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[me.salinasmendieta@ugto.mx](mailto:me.salinasmendieta@ugto.mx)

Adrián Isaac Araiza Hernández

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[ai.araizahernandez@ugto.mx](mailto:ai.araizahernandez@ugto.mx)

Omar Romero Pérez

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[o.romeroperez@ugto.mx](mailto:o.romeroperez@ugto.mx)

Lizbeth Ramos Patiño

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[l.ramospatino@ugto.mx](mailto:l.ramospatino@ugto.mx)

Alba María del Carmen González Vega

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra  
[amdc.gonzalez@ugto.mx](mailto:amdc.gonzalez@ugto.mx)

### **Resumen**

El presente escrito aborda la relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México y principalmente en Guanajuato. Se discuten los desafíos que enfrentan estas empresas, especialmente en relación con la inseguridad, que afecta su operatividad y capacidad de planificación a largo plazo. La inseguridad ha llevado a los empresarios a invertir en medidas de protección, lo que incrementa sus costos operativos y reduce la rentabilidad. En esta investigación se exploran los factores que los empresarios de pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de paletas y helados en Celaya, Guanajuato. Se consideran al fijar precios y tomar decisiones financieras, así como la importancia de las redes de contactos y la ética empresarial en su gestión. Se mencionan ejemplos de decisiones difíciles que han impactado la dirección de sus negocios y se discuten problemas financieros que enfrentan para crecer y aprovechar oportunidades. Se realizó una investigación descriptiva con un enfoque mixto a partir de 15 entrevistas y 3 entrevistas semiestructuradas. Los principales hallazgos refieren a que las microempresas tienen un acceso limitado a financiamiento, lo que dificulta su capacidad para gestionar efectivo y acceder a prestaciones, afectando su crecimiento y sostenibilidad. La inseguridad en la región representa una barrera significativa para el crecimiento de estas empresas, obligándolas a invertir en medidas de seguridad que incrementan sus costos operativos. Muchas de las paletterías carecen de una estructura organizativa sólida, lo que dificulta el cumplimiento de tareas de manera formal y afecta la calidad del servicio al cliente. En resumen, el documento resalta la importancia de las MIPYMES en la economía mexicana y los retos que deben superar para prosperar en un entorno incierto.

**Palabras clave:** pequeña empresa; gestión; inseguridad; toma de decisiones.

### **Introducción**

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan más del 99.8% del total de unidades económicas, según datos del INEGI (2019). Esto refleja la alta participación y relevancia de estas empresas en el panorama empresarial nacional. Estas empresas son responsables de generar aproximadamente el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y del 78% del empleo en el sector formal. Este impacto económico es crucial para mantener la dinámica de la economía mexicana, especialmente en períodos de incertidumbre económica global. Las MIPYMES en México son diversas en su composición y

operaciones. Abordan una amplia gama de sectores económicos, desde la manufactura y la construcción hasta los servicios y el comercio minorista. Este sector empresarial es conocido por su capacidad para responder ágilmente a las necesidades del mercado local e internacional, lo que les permite adaptarse rápidamente a cambios económicos y tecnológicos.

A pesar de su importancia, las MIPYMES enfrentan desafíos significativos. Entre ellos se encuentran el acceso limitado a financiamiento, las barreras regulatorias y la competencia desleal por parte de grandes corporaciones. Estos obstáculos pueden limitar su crecimiento y capacidad de competir en el mercado globalizado, a pesar de su contribución vital a la economía nacional. Las MIPYMES en México no sólo son motores económicos, sino también agentes de inclusión social. Al emplear a una gran parte de la fuerza laboral formal, contribuyen a reducir la informalidad y ofrecen oportunidades de desarrollo profesional y personal a miles de personas en todo el país. Además, su capacidad para adaptarse a las tendencias de consumo y tecnológicas las posiciona como líderes en la innovación empresarial a nivel nacional.

Para este escrito, se realizó una investigación descriptiva con enfoque mixto sobre las problemáticas de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de paletas y helados en Celaya. Por lo que se realizaron 15 encuestas y 3 entrevistas semiestructuradas a empresarios de pequeñas empresas. Para tener un acercamiento, en una primera parte se realizó una revisión documental de cómo está caracterizada la MIPYME en México y en Guanajuato, en un segundo apartado se habla de la importancia de la toma de decisiones. En la segunda parte se analizaron los principales resultados generados; para finalizar con las conclusiones.

## **2. El estado de Guanajuato y las MIPYMES:**

Guanajuato se distingue como uno de los estados más dinámicos y diversificados económicamente en México. Con una economía multifacética que incluye sectores clave como la industria automotriz, la agricultura y el turismo, Guanajuato se beneficia en gran medida de la contribución de las MIPYMES. Representan aproximadamente el 95 % de las empresas registradas en el estado.

La contribución de las MIPYMES al Producto Interno Bruto (PIB) estatal es significativa, superando el 65% de la actividad económica total. Este impacto económico se extiende a través de diversos municipios y regiones de Guanajuato, donde las MIPYMES no solo son motores de crecimiento, sino también generadoras de empleo local. Su capacidad para innovar y diversificar la economía regional fortalece la resiliencia económica frente a fluctuaciones externas.

## **3. El municipio de Celaya y su tejido empresarial:**

Celaya, en el centro de Guanajuato, es reconocido por su dinamismo económico y su comunidad empresarial activa. Más del 70% de las empresas registradas en Celaya son MIPYMES, destacándose en sectores como la manufactura, la agroindustria y los servicios. Estas empresas no solo contribuyen al crecimiento económico del municipio, sino que también fortalecen el tejido social a través de programas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible.

Las MIPYMES en Celaya enfrentan desafíos particulares, como la competencia globalizada y la necesidad de acceso a tecnologías avanzadas. Sin embargo, su capacidad para adaptarse a las condiciones locales y responder ágilmente a las demandas del mercado las posiciona como actores clave en el desarrollo económico municipal. Programas locales de apoyo empresarial y colaboraciones intersectoriales refuerzan su contribución a la economía local y al bienestar comunitario.

El tejido empresarial en Celaya se caracteriza por la diversidad de productos y servicios ofrecidos por las MIPYMES. Desde la producción de alimentos hasta la fabricación de componentes automotrices, estas empresas son fundamentales para la creación de empleo y la generación de valor agregado en la región. Además, muchas MIPYMES en Celaya participan activamente en redes de cooperación empresarial y asociaciones comerciales, fortaleciendo su posición en el mercado nacional e internacional.

### **La toma de decisiones en la MIPYMES**

La toma de decisiones es un proceso cognitivo fundamental en cualquier organización, pero cobra especial relevancia en el contexto de las pequeñas empresas. En estas entidades, los empresarios suelen asumir

múltiples roles y responsabilidades, por lo que la capacidad de tomar decisiones efectivas y oportunas resulta crucial para su supervivencia y crecimiento.

Desde la perspectiva de la administración financiera, la toma de decisiones se vincula estrechamente con la asignación de recursos escasos. Los empresarios deben evaluar constantemente las alternativas disponibles, sopesando los beneficios y los costos asociados a cada opción, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa.

### Modelos de Toma de Decisiones

Existen diversos modelos que intentan explicar el proceso de toma de decisiones. Algunos de los más relevantes en el contexto empresarial son ver (tabla 1):

*Tabla 1 Modelo de Toma de decisiones*

Modelo de Toma de Decisiones	Autor(es)	Ideas Principales
Racional	Simon, H. A. (1957)	Los tomadores de decisiones son racionales y acceden a la información necesaria para decidir mejor.
Racionalidad limitada	Simon, H. A. (1957); Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982)	Los tomadores de decisiones operan con información incompleta y limitada capacidad cognitiva. Utilizan heurísticos y atajos mentales para simplificar el proceso de elección.
Incremental	Lindblom, C. E. (1959)	Las decisiones se toman de manera gradual, a través de una serie de ajustes y modificaciones. Es un modelo útil en entornos dinámicos y complejos.
Basado en la intuición	Gladwell, M. (2005)	La intuición juega un papel importante en la toma de decisiones, especialmente en situaciones de incertidumbre. La experiencia y el conocimiento tácito permiten tomar decisiones rápidas y efectivas.
Basado en valores	Schwartz, B. (2004)	Los valores personales y organizacionales influyen en las decisiones que tomamos. La claridad en los valores guía las elecciones y ayuda a resolver conflictos.

Fuente: elaboración propia con base en Gladwell, 2005; Kahneman et al., 1982; Lindblom, 1959; Schwartz, 2004; Simon, 1957.

La toma de decisiones en pequeñas empresas, lejos de ser aleatorio, la influyen diversos modelos teóricos. Estos modelos, aunque desarrollados en contextos más amplios, ofrecen valiosas herramientas para comprender y mejorar los procesos decisorios en este tipo de organizaciones. La calidad de las decisiones tomadas en las pequeñas empresas tiene un impacto directo en su crecimiento y supervivencia. Decisiones acertadas pueden impulsar la innovación, mejorar la eficiencia, fortalecer las relaciones con los clientes y abrir nuevas oportunidades de mercado. Por el contrario, decisiones equivocadas pueden llevar al fracaso empresarial. La toma de decisiones en pequeñas empresas es un proceso complejo y multifacético que requiere de habilidades, conocimientos y herramientas específicas. Al comprender los modelos teóricos y sus limitaciones, los emprendedores pueden desarrollar una mayor conciencia de los factores que influyen en sus decisiones y tomar decisiones más estratégicas y efectivas.

### El perfil del empresario

El perfil empresarial, en el contexto de los negocios y la gestión empresarial, se refiere a una descripción detallada de las características, habilidades, conocimientos y experiencias que definen a un empresario o emprendedor (Mendoza et al., 2022; Molina et al., 2014). Este perfil proporciona una visión completa de quién es la persona detrás de un negocio y qué cualidades posee para liderarlo con éxito. El perfil empresarial es

una herramienta útil para evaluar las capacidades y las áreas de fortaleza y debilidad de un empresario, lo que puede ser crucial para la toma de decisiones estratégicas y la planificación empresarial.

Algunos de los elementos comunes que se incluyen en un perfil empresarial pueden ser:

Tabla 2 Perfil del empresario

Categoría	Descripción
Experiencia Empresarial	Resumen de la trayectoria profesional en el ámbito empresarial.
Formación y Educación	Títulos académicos y cursos relacionados con los negocios.
Habilidades Empresariales	Destrezas y capacidades clave para el éxito empresarial.
Conocimiento de la Industria	Conocimientos profundos sobre el sector en el que opera.
Visión Empresarial	Objetivos a largo plazo y propósito del negocio.
Logros y Éxitos Anteriores	Hitos alcanzados en la carrera empresarial.
Redes de Contactos	Relaciones profesionales y personales relevantes.
Ética Empresarial	Valores y principios que guían las decisiones.
Estilo de Liderazgo	Forma de dirigir y motivar a los equipos.
Innovación y Creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas y soluciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Mendoza et al., 2022.

El perfil del empresario influye en la forma en que aborda los desafíos y oportunidades (Mendoza et al., 2022). Con esta información, es posible desarrollar estrategias que aprovechen al máximo las fortalezas del empresario y minimicen las debilidades, así como ayuda a gestionar su tiempo de manera más eficiente. Puede concentrarse en tareas que estén alineadas con su perfil, delegando aquellas que requieren habilidades diferentes permitiendo evaluar la disposición para aprender y adaptarse a nuevas situaciones. Algunos empresarios pueden ser más resistentes al cambio, mientras que otros están dispuestos a experimentar y explorar nuevas oportunidades. Además de que comprender el perfil del empresario contribuye a establecer objetivos y metas realistas. Esto evita que el empresario se sobre extienda en áreas en las que no tiene experiencia, lo que podría llevar al fracaso.

### Metodología

Para el acercamiento y análisis de la MIPYME, se realizó un estudio descriptivo con un enfoque mixto. Se realizaron 15 encuestas y 3 entrevistas semiestructuradas. El propósito de utilizar esta metodología se debió a que, primero, se quería saber sobre los problemas de los empresarios para llevar su negocio mediante preguntas cerradas estandarizadas, los principales ítems fueron sobre la naturaleza de negocio, si es

empresa familiar o no, edad de la empresa, por qué se eligió abrir este negocio, operación administrativa, uso de tecnología, estrategias de crecimiento y consolidación del negocio y visualización a largo plazo. Para la segunda parte se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer, desde la perspectiva del tomador de decisiones, en este caso del empresario, la operación de su negocio y los desafíos para establecer su crecimiento.

En las encuestas, se abordaron varias áreas importantes. Primero, se preguntó a los empresarios si consideran que su empresa es una empresa familiar. Además, se indagó sobre el nivel de educación alcanzado por el propietario de las microempresas y se registró el género del dueño o gerente del negocio. También se evaluó el interés de los empresarios en mantener, crecer o vender el negocio, y se exploraron las razones por las que decidieron abrir su paletería. Se examinaron las metas que los empresarios tienen para su microempresa, los métodos de pago que aceptan en sus negocios y las estrategias de promoción que utilizan. Por último, se indagó sobre la metodología y organización del trabajo en la microempresa.

En las entrevistas semiestructuradas, se discutieron temas para entender la gestión y los desafíos de las microempresas paleterías. Se analizó cómo abordan las decisiones financieras, incluyendo la gestión de gastos y la inversión en nuevas ofertas de mercado. También se exploró el papel de la satisfacción del cliente en la toma de decisiones y si han realizado encuestas de satisfacción o implementados programas para medirla. Los empresarios compartieron los mayores desafíos en la gestión de sus paleterías y cómo los han abordado hasta ahora.

Otros temas relevantes fueron la consideración de expandir el negocio mediante la apertura de nuevas sucursales y los factores para tener en cuenta para tomar esa decisión. En cuanto a la responsabilidad social, se indagó sobre su participación en actividades comunitarias o proyectos benéficos y cómo esto impacta en la percepción del negocio por parte de los clientes. También se discutieron las estrategias de marketing y promoción utilizadas con éxito y cómo se adaptan a las tendencias y cambios del mercado.

Se exploraron los factores que consideran para fijar los precios de sus productos y cómo determinan sus prioridades al tomar decisiones financieras. Los empresarios compartieron ejemplos de decisiones difíciles que han afectado la dirección de sus paleterías, y se discutió sobre la existencia de un buzón de quejas y sugerencias, o las razones para no implementarlo. Finalmente, se abordaron los problemas financieros enfrentados para el crecimiento del negocio y cómo determinan las oportunidades o problemas financieros.

## **Resultados**

Las 15 paleterías definen que su negocio es familiar, una o varias personas de una misma familia son los principales propietarios de la empresa, decidieron abrirlo porque consideran que les ha ido bien a otros negocios y lo ven rentable, no se necesita más cantidad para abrirlo y permitir otras actividades, para la mayoría es el primer negocio que abren. Otro dato interesante es que la persona que toma el papel de gerente o director general la mayoría son mujeres y tienen como escolaridad Bachillerato concluido.

Una respuesta fundamental para la investigación es lo siguiente; 10 de 15 de las empresas en 10 años se ven como están, es un dato preocupante, ya que en 10 años el mercado puede ser totalmente diferente, la economía y las tecnologías entre otros aspectos. La meta que esperan cumplir y tienen en común la mayoría es la calidad, además, el método de pago que todas manejan es el efectivo, ya que facilita el manejo del registro manual de ventas, gastos y clientes donde todas las empresas encuestadas manejan el registro de ventas, siendo el internet una de las tecnologías con la que cuentan para el manejo y funcionamiento de sus actividades.

Como productos que ofrecen el 60% venden paletas, 33% congelados y el resto se divide en aguas frescas, raspados, bolis entre otros. Las características en general que diferencian sus productos al de la competencia se destaca por el precio; calidad y sabores.

Otro punto importante se basa en que 11 de 15 empresas no ofrecen a sus clientes algún medio de contacto para recibir opiniones, quejas o retroalimentación y no mantienen contacto con sus clientes después de vender el producto. Además, el 53% aplica encuestas de satisfacción a sus clientes, por ende 14 de 15 no realiza investigaciones de mercado para conocer las necesidades y preferencias de sus clientes lo que tampoco les permite estar en constante cambio de acuerdo con el entorno social y económico.

Para el análisis de las entrevistas se encontraron las siguientes problemáticas (ver tabla 3):

Tabla 3 Análisis de las entrevistas

Problemáticas Principales	Situaciones Clave	Oportunidades Identificadas
Falta de análisis profundo en la toma de decisiones, falta de optimización de costos, falta de visión a largo plazo.	Decisiones rápidas, pero poco estratégicas, precios atractivos, pero márgenes reducidos.	Potencial de crecimiento a través de una mejor gestión de costos e inversiones estratégicas.
Falta de herramientas financieras, decisiones basadas en intuición, dificultad para adaptarse a cambios en el entorno.	Firma de pagarés en blanco, decisiones arriesgadas sin información suficiente.	Experiencia en el sector, adaptación a la demanda del mercado, enfoque en la calidad y seguridad.
Inseguridad como principal barrera para el crecimiento, falta de un organigrama formal, dependencia del dueño.	Ambiente laboral sano, enfoque en la calidad del producto, adaptabilidad a cambios en el mercado.	Potencial de crecimiento a través de una mejor gestión de la seguridad y la expansión a nuevas ubicaciones.

Fuente: elaboración propia según entrevistas realizadas.

## Discusión

Las pequeñas empresas estudiadas, al ser empresas familiares, no cuentan con un plan de negocios establecido, por lo que no siguen el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control, como se encuentra estimulado de manera científica. La toma de decisiones resulta solamente intuitiva y sobre la experiencia que tiene el dueño. Los empresarios carecen de conocimiento especializado para llevar una gestión empresarial efectiva lo que hace que se desconozca o no exista un proceso definido para tomar decisiones dentro de estas paletterías, los problemas principales son; la falta de financiamiento que se deriva de las condiciones globales; nacional (México), estatal (Guanajuato) y por último municipal (Celaya), abarcando los ámbitos político, económico, social y cultural.

## Implicaciones de los hallazgos más importantes

Los empresarios destacan la preocupación por la incidencia de delitos como robos y asaltos, lo cual impacta directamente en sus operaciones y toma de decisiones para poder tener una visión a largo plazo. La inseguridad ha generado un ambiente de incertidumbre entre los empresarios, afectando su capacidad para planificar a largo plazo y llevar a cabo inversiones. Además, se observa que al menos una de las paletterías que se tomaron como muestra en análisis cualitativo ha tenido que destinar recursos adicionales a medidas de seguridad para proteger su establecimiento lo que representa un costo adicional y reduce su rentabilidad.

En cuanto al problema de financiamiento impacta de manera negativa a estas microempresas ya que su capacidad de gestionar y manejo del efectivo, así como el acceso a prestaciones es más difícil al no contar con la capacitación requerida o el conocimiento necesario de acuerdo con la industria actual que requiere estar en constante cambio en la época de la globalización, lo que abarca el uso de nuevas tecnologías, innovación, entre otros sistemas actualizados. Además, limita la oportunidad de obtener fuentes económicas para garantizar de manera segura una maximización de utilidades.

La falta de estructura sólida dificulta a las microempresas paletteras en Celaya Guanajuato cumplir formalmente las tareas para dar un servicio según los parámetros de calidad del servicio al cliente. Al no tener roles establecidos en las paletterías, se genera una falta de control, lo que influye en la organización de cada una, haciendo lentos los procesos administrativos y las funciones que se deben cumplir para brindar el servicio a los clientes.

## Limitaciones del estudio

Este estudio no aborda situaciones externas de manera detallada como lo son la explicación de lo que es la inflación, oferta y de manda, globalización, mercado global, temas políticos, causas de la inseguridad en el municipio de Celaya, Guanajuato, o ámbitos culturales que pueden afectar a este tipo de microempresa.

## Conclusiones

Esta investigación destaca la falta de planes de negocios y gestión empresarial en microempresas paletteras de Celaya, Guanajuato. La inseguridad y la carencia de financiamiento impactan negativamente, afectando la planificación a largo plazo y generando costos adicionales. Además, la falta de estructura consolidada dificulta el cumplimiento de tareas y servicios eficientes.

Se llegó a la conclusión que no hay un proceso para la toma de decisiones financieras y reflexionadas para mejorar la eficiencia y eficacia de la microempresa. Además, este proceso puede variar según la industria, el contexto y las preferencias del empresario. Se logró identificar que la mayoría de los empresarios que encabezan estos negocios no consideran que deba existir un proceso para tomar decisiones financieras, al mostrar el desconocimiento o explicación de este.

Algunas recomendaciones para disminuir los problemas principales, (Inseguridad, estructura sólida, financiamiento) de las microempresas paletteras en Celaya Guanajuato son: capacitación empresarial para mejorar las habilidades de las personas que forman parte de cada palettería, especialmente del dueño; colaborar con autoridades locales para ayudar en estrategias que busquen reducir los impactos relacionados con delitos como robos; colaborar con instituciones locales que puedan brindar asesoramiento financiero y programas de apoyo; fomentar la implementación de una estructura organizativa con roles definidos para mejorar el servicio a los clientes.

La falta de conocimiento para interpretar la información útil hace más difícil que se obtenga una respuesta más detallada a esta pregunta de investigación por lo que entre las áreas de investigación futuras sobre las microempresas paletteras en Celaya Guanajuato pueden ser la falta de digitalización de las paletterías en Celaya Guanajuato, al desarrollar esta investigación en la página del INEGI, se observó que la mayoría de estas microempresas no están registradas en el Directorio Nacional de Empresas y Establecimientos en México (DENUE).

Un tema relevante que sobresalió fue el hecho de la inseguridad como un fenómeno actual y que ha impactado en la gestión. La seguridad, tanto física como económica, es un factor crucial en la gestión de las microempresas. La inseguridad puede tener múltiples efectos negativos que afectan directamente la operatividad, la planificación y el crecimiento de estas pequeñas unidades económicas. La inseguridad obliga a las microempresas a invertir en medidas adicionales de protección, como sistemas de vigilancia, seguros contra robos y medidas de protección personal para los empleados. Estos gastos adicionales incrementan los costos operativos y pueden reducir la rentabilidad de la empresa.

La inseguridad puede causar interrupciones en las operaciones diarias de las microempresas. Incidentes de robo, vandalismo o violencia pueden llevar a cierres temporales, pérdidas de inventario y daños a la infraestructura, lo que afecta la continuidad del negocio. La inseguridad afecta la toma de decisiones estratégicas. Los empresarios pueden verse obligados a priorizar inversiones en seguridad sobre otras áreas cruciales como innovación, marketing o capacitación del personal. Esto puede afectar negativamente la competitividad y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado. La inseguridad no sólo afecta los aspectos tangibles de la gestión empresarial, sino también el bienestar psicológico de los empleados. El estrés y la preocupación por la seguridad personal pueden disminuir la productividad y la moral del equipo de trabajo, afectando el rendimiento general de la empresa.

En términos generales y con respecto a la MIPYME, se podría decir que, aunque las pequeñas empresas ayudan a reducir el desempleo, necesitan generar mayores ingresos para tener un impacto significativo. Es esencial que los empresarios reciban apoyo gubernamental en seguridad y financiamiento, y que adopten tecnologías modernas para alcanzar más clientes y mejorar su educación financiera. Superar el miedo a mayores responsabilidades puede ser difícil, pero es crucial para su crecimiento y sostenibilidad.

## Bibliografía/Referencias

- Barcia, F. G., Ordóñez, S., Villacreses, S., & D. (2018). *Herramientas Financieras para la toma de decisiones*. Editorial Grupo Compás.
- Fernández, F. (2017). *Estudio de mercado guía de elaboración de un estudio de mercado*. Lulu.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Decimosegunda edición PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. Little, Brown and Company.
- Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal of Good Conscience*, [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf).
- Horne, C. J., & M, J. J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Decimotercera edición PEARSON EDUCACIÓN, México.
- I.N.E.G.I. (s. f.). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado de. <https://www.inegi.org.mx/>
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- López, A. (2020). *CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN LA MYPE Impacto en el crecimiento y desarrollo de las ventajas competitivas*. Editorial Fontamara.
- Martínez, J. (2010). *EMPRESAS FAMILIARES RETO AL DESTINO*. Ediciones Granica S.A.
- Mendoza, P. S., Jasso, M., L., & Orozco, C. (2022). *Capítulo 24. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Celaya, Guanajuato México, "Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica"*. <https://doi.org/10.46990/iQuatro.2022.11.7.24>
- Molina, R. L., A., & Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72.
- Molina, R., López Salazar, A., & Morua Ramírez, J. (2016). *MIPyMES: Una mirada de los expertos e investigadores*. Editorial PEARSON EDUCACIÓN.
- Mungaray, A. G., N., & Osorio, G. (2021). Educación Financiera y su efecto en el ingreso en México. *SciELO México*, 52(205). <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2021.205.69709>
- Ríos, M. F., J., & Espinoza, R. (s. f.). *Análisis de la contabilidad por áreas de responsabilidad como un sistema de información eficaz para la gestión empresarial*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2010/4.06.pdf>
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. Harper Perennial.
- S.E.G.O.B. (2009, junio 30). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849)
- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. John Wiley & Sons.
- University, C. (2011). ¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España Contemporánea. *Revista de Historia Económica*, 29(1). <https://doi.org/10.1017/S0212610910000248>