



## ***Análisis de la gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas. Revisión integrative***

*Analysis of administrative management in small and medium enterprises.  
Integrative review*

*Análise da gestão administrativa nas pequenas e médias empresas. Uma revisão  
integrativa*

**Alfonso Reynaldo Fuentes Calcino**  
alfonsoreynaldofuentescalcino@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-5568-111X>  
Universidad César Vallejo. Lima, Perú

**Raul Edgardo Tabra Castillo**  
etabrac@invercorpdelperu.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6088-0503>  
Universidad Ramon Llull. Lima, Perú

**Edmundo Esquivel Vila**  
edmundo.esquivel@unsch.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-4447-801X>  
Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga. Ayacucho, Perú

**Javier Francisco Márquez Camarena**  
Javier.marquez@unh.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-0523-9569>  
Universidad Nacional de Huancavelica, Pampas.  
Tayacaja, Perú

**Rocio Claribel Cornelio Aira**  
rcornelio@ujcm.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-4984-9550>  
Universidad José Carlos Mariátegui. Moquegua,  
Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.313>

Artículo recibido 20 de febrero 2026 | Aceptado 27 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

### **RESUMEN**

El presente estudio de revisión integrativa aborda la importancia de la gestión administrativa en el desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El objetivo es analizar los factores administrativos determinantes que influyen en la competitividad de las PYMES. Se empleó una metodología con enfoque cualitativo, mediante la aplicación del método de revisión integrativa de la literatura científica publicada entre 2017-2025. Las bases de datos consultadas fueron SciELO, Redalyc y Dialnet. Se seleccionaron ocho estudios primarios que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. Los resultados revelan que la planeación estratégica, la gestión por procesos, el control interno, la cultura organizacional y la capacidad de innovación tecnológica constituyen elementos clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Se concluye que las PYMES deben implementar modelos integrales de gestión administrativa y adaptar sus estructuras organizacionales para responder eficazmente a las transformaciones del mercado, optimizando recursos, fortaleciendo el talento humano y asegurando su desempeño y rentabilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** Competitividad; Cultura organizacional; Gestión administrativa; Innovación; Pequeñas y medianas empresas

## ABSTRACT

This integrative review study addresses the importance of administrative management in the development and sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs). The objective is to analyze the key administrative factors that influence SME competitiveness. A qualitative methodology was employed, using an integrative review of the scientific literature published between 2017 and 2025. The databases consulted were SciELO, Redalyc, and Dialnet. Eight primary studies that met the established inclusion criteria were selected. The results reveal that strategic planning, process management, internal control, organizational culture, and technological innovation capacity are key elements for achieving sustainable competitive advantages. It is concluded that SMEs must implement comprehensive administrative management models and adapt their organizational structures to respond effectively to market transformations, optimizing resources, strengthening human talent, and ensuring their long-term performance and profitability.

**Keywords:** Administrative management; Competitiveness; Innovation; Organizational culture; Small and medium enterprises.

## RESUMO

Este estudo de revisão integrativa aborda a importância da gestão administrativa no desenvolvimento e na sustentabilidade de pequenas e médias empresas (PMEs). O objetivo é analisar os principais fatores administrativos que influenciam a competitividade das PMEs. Foi empregada uma metodologia qualitativa, utilizando uma revisão integrativa da literatura científica publicada entre 2017 e 2025. As bases de dados consultadas foram SciELO, Redalyc e Dialnet. Oito estudos primários que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos foram selecionados. Os resultados revelam que o planejamento estratégico, a gestão de processos, o controle interno, a cultura organizacional e a capacidade de inovação tecnológica são elementos-chave para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Conclui-se que as PMEs devem implementar modelos abrangentes de gestão administrativa e adaptar suas estruturas organizacionais para responder eficazmente às transformações do mercado, otimizando recursos, fortalecendo o talento humano e garantindo seu desempenho e rentabilidade a longo prazo.

**Palavras-chave:** Competitividade; Cultura organizacional; Gestão administrativa; Inovação; Pequenas e médias empresas.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la economía global contemporánea, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son reconocidas como actores estratégicos para el crecimiento económico, la generación de empleo y la dinamización de los mercados, particularmente en economías emergentes. Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023), y el Banco Mundial (2022) destacan que las PYMES representan más del 90% del tejido empresarial mundial y general alrededor del 50% del empleo a nivel global, consolidándose como un pilar fundamental del desarrollo sostenible y la inclusión económica.

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen el motor fundamental de la economía en la mayoría de países a nivel global, representando un alto porcentaje del tejido empresarial y siendo las principales generadoras de empleo formal (Párraga et al., 2021).

No obstante, pese a su relevancia macroeconómica y social, estas organizaciones operan en entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre y creciente competitividad, lo que incrementa

significativamente sus niveles de vulnerabilidad. En este escenario, la gestión administrativa adquiere un rol crítico, al constituirse como factor determinante no solo del crecimiento y la expansión empresarial, sino también de la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Históricamente, las PYMES han adolecido de estructuras administrativas empíricas, donde la toma de decisiones suele concentrarse en la figura del fundador o propietario, basándose más en la intuición que en el análisis sistemático de datos.

Desde una perspectiva regional latinoamericana, esta problemática se acentúa debido a limitaciones estructurales propias de economías en desarrollo. En Ecuador, Gudino realizó un estudio que señala la importancia de las PYMES como actores indispensables para el crecimiento de la economía, afirma que las PYMES constituyen el 90% de las empresas en el mundo, siendo aún más alta su participación en Latinoamérica con un 97%. Debido a sus características presentan un gran aporte a la generación de empleo, lo cual contribuye al desarrollo del aparato productivo nacional de un país y aporta al cambio de la matriz productiva. Sin embargo, en dada la estructura del país estas empresas enfrentan a diversos inconvenientes, entre los que se mencionan el acceso al financiamiento, retrasos tecnológicos, altos costos, falta de estrategias competitivas en el mercado internacional.

En este contexto, la literatura empírica reciente ha profundizado en el análisis de los factores internos que condicionan el desempeño de las PYMES, particularmente aquellos asociados a la gestión administrativa. En un estudio realizado en la Ciudad de Santo Domingo por Naranjo et al. (2022), demostraron que los gerentes o propietarios de las Pymes del sector comercial en su gran mayoría tienen conocimientos buenos sobre gestión administrativa, sin embargo, en el factor organización existe cierto desconocimiento sobre algunos procesos. Por otra parte, el factor control es el que tiene mayor puntuación en la investigación realizada, así pues, la gestión administrativa influye, en las actividades de la empresa, por ende, es necesario que los gerentes o propietarios de las mismas estén capacitados plenamente para lograr obtener el máximo rendimiento en las empresas.

Desde una perspectiva conceptual, la gestión administrativa comprende un conjunto sistémico de procesos interrelacionados que incluyen la planificación estratégica, la organización de recursos, la dirección del talento humano y el control de las operaciones, constituyendo así el núcleo funcional de la eficiencia organizacional (Koontz y Weihrich, 2012; Chiavenato, 2014). Este enfoque integrado asegura que las empresas puedan coordinar de manera eficaz sus recursos, ajustar sus estrategias a cambios del entorno y optimizar la toma de decisiones.

Además, diversos estudios han confirmado que las deficiencias en estas áreas representan una de las principales causas de mortalidad temprana de las PYMES y limitan su capacidad de sostenibilidad a largo plazo (Hisrich, Peters, y Shepherd, 2017; World Bank, 2019), lo que evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas para garantizar su competitividad y resiliencia organizacional.

En coherencia con lo anterior, resulta imperativo analizar de manera integral la evidencia científica disponible, con la finalidad de identificar los factores críticos que inciden en el éxito o fracaso empresarial. La literatura previa ha abordado el tema desde múltiples aristas, pero frecuentemente de forma fragmentada. Por ejemplo, autores como Hernández et al. (2017) han destacado la importancia del direccionamiento estratégico y la innovación tecnológica, señalando que la falta de visión a largo plazo limita el potencial de crecimiento de estas organizaciones. En la misma línea, Estrada et al. (2009) demostraron empíricamente que las empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos y procesos, apoyadas por un plan estratégico formal.

Complementariamente, desde un enfoque integrador de la gestión, Parrales et al. (2022) evidencian que la gestión administrativa constituye el eje estructural de la productividad en las PYMES, al articular de manera sinérgica los procesos de planificación, organización, dirección y control, lo cual incide directamente en la eficiencia operativa y la calidad de la toma de decisiones.

En el escenario actual de transformación digital y cambios acelerados en los mercados, las PYMES enfrentan el desafío de desarrollar capacidades dinámicas que les permitan adaptarse de manera ágil y sostenible. El entorno actual exige a las PYMES no solo ser eficientes en sus operaciones diarias, sino también poseer una capacidad de adaptación ágil frente a las disrupciones tecnológicas y los cambios en el comportamiento del consumidor. La gestión por procesos, como lo plantean Barrios-Hernández et al. (2019), se ha consolidado como un factor diferenciador clave, permitiendo a las organizaciones alinear sus recursos de manera óptima para generar valor agregado. Sin embargo, la implementación de estas prácticas administrativas avanzadas suele verse obstaculizada por limitaciones financieras, resistencia al cambio y una cultura organizacional rígida.

En este sentido, la cultura organizacional emerge como un factor transversal que condiciona la adopción de modelos de gestión modernos. Como señalan Chávez et al. (2024), existe una correlación directa entre una cultura organizacional orientada al logro y el desempeño general de la empresa.

De manera complementaria, el control interno y la transformación digital se posicionan como elementos estratégicos para la sostenibilidad organizacional. Además de la cultura y la planeación, el control interno se ha revelado como un componente indispensable para la salud financiera y operativa de las PYMES. Farias y Carrera (2023) argumentan que los sistemas de control interno son fundamentales para mejorar la eficiencia y eficacia, mitigando riesgos y optimizando el uso de los recursos limitados que caracterizan a este tipo de empresas.

A esto se suma, el desafío de la transformación digital, que según Morales (2025), no es simplemente la adopción de tecnología, sino un cambio de paradigma que requiere una gestión del cambio estructurada para que la innovación se traduzca en una verdadera ventaja competitiva. De manera complementaria, el aprendizaje organizacional también es un factor crítico; Vega et al. (2019) evidencian que la capacidad de

una empresa para adquirir, asimilar y aplicar nuevos conocimientos influye significativamente en su nivel de competitividad.

Sin embargo, a pesar de los avances teóricos y empíricos, persiste una dispersión conceptual y metodológica en la literatura, lo que dificulta la construcción de un marco comprensivo sobre la gestión administrativa en las PYMES. Ante esta situación, se hace necesaria una revisión integrativa que consolide los hallazgos más relevantes de la literatura reciente. Así, esta revisión permitirá construir un marco de referencia actualizado que sirva tanto a académicos como a empresarios para comprender la dinámica de la gestión administrativa en el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, la evidencia reciente sugiere que las innovaciones en procesos administrativos generan impactos más inmediatos en la competitividad organizacional que las innovaciones de producto, particularmente en contextos de recursos limitados (Díaz-Pérez y Mendoza-Gómez, 2022). A pesar de estos beneficios comprobados, la informalidad administrativa persiste como la principal barrera para la implementación de sistemas de control efectivos (Campos-Vargas y Sánchez-López, 2021). Esta resistencia a la formalización subraya la necesidad de abordar la modernización administrativa no solo como un desafío técnico, sino como un proceso de transformación cultural.

Por lo tanto, el presente artículo se propone, sintetizar la evidencia empírica disponible sobre los factores administrativos que determinan el desempeño organizacional, ofreciendo una visión holística que contribuya a la toma de decisiones informadas y al diseño de estrategias de intervención más efectivas para el fortalecimiento del sector PYME.

En consecuencia, la relevancia del presente estudio radica en la necesidad de sistematizar el conocimiento científico existente, identificando las prácticas administrativas que generan mayor valor en contextos empresariales de pequeña y mediana escala. A diferencia de las grandes corporaciones, las empresas de menor escala operan con severas restricciones de recursos, lo que hace que cualquier ineficiencia administrativa tenga un impacto desproporcionado en su viabilidad. Por lo tanto, comprender qué estrategias de gestión son más efectivas y bajo qué condiciones resulta vital tanto para los emprendedores como para los diseñadores de políticas públicas orientadas al fomento empresarial.

En atención a lo expuesto, el estudio se orienta a responder la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son los factores administrativos determinantes que influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)? En consecuencia, el objetivo del presente artículo es analizar los factores administrativos determinantes que influyen en la competitividad de las PYMES, mediante una revisión integrativa de la literatura científica, con el propósito de ofrecer un marco analítico que contribuya a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento del sector empresarial.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante la aplicación del método de revisión integrativa de la literatura. Este enfoque se fundamenta en los planteamientos de Whittemore y Knafl (2005), quienes señalan que la revisión integrativa permite sintetizar evidencia empírica y teórica de estudios con diversos enfoques metodológicos, facilitando la construcción de marcos comprensivos en fenómenos complejos como la gestión administrativa en las PYMES.

Este tipo de revisión permite la inclusión de estudios con diversas metodologías (experimentales, no experimentales, cualitativos y cuantitativos), facilitando una comprensión más amplia y profunda del fenómeno de estudio. En este sentido, la elección de este método responde a la naturaleza multidimensional de la gestión administrativa, la cual involucra variables estratégicas organizacionales, culturales y tecnológicas que requieren un abordaje integrador.

El proceso metodológico se estructuró en cinco fases: (1) identificación del problema de investigación, (2) búsqueda sistemática de la literatura, (3) evaluación crítica de la calidad metodológica de los estudios, (4) extracción y organización de la información, y (5) análisis e integración de los hallazgos, siguiendo el modelo propuesto para revisiones integrativas.

El periodo de revisión se delimitó entre los años 2017 y 2025, con el propósito de analizar la literatura científica más reciente y pertinente frente a los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones, incluyendo los procesos de transformación digital y adaptación post-crisis globales.

En cuanto al proceso de búsqueda de información, este se llevó a cabo utilizando bases de datos académicas de alto impacto, priorizando aquellas con fuerte presencia en el ámbito iberoamericano, dada la relevancia del contexto regional para el estudio de las PYMES. Las bases de datos consultadas fueron SciELO (Scientific Electronic Library Online), Redalyc y Dialnet. La selección de estas fuentes responde a su relevancia en la indexación de estudios en ciencias administrativas y sociales aplicadas a contextos emergentes.

Para la identificación de los estudios se utilizaron ecuaciones de búsqueda con operadores booleanos (AND, OR), tales como: "gestión administrativa AND PYMES", "planeación estratégica AND competitividad AND pequeñas empresas", "cultura organizacional AND desempeño AND PYMES", "innovación AND transformación digital AND PYMES", y "control interno AND eficiencia AND PYMES". Adicionalmente, se incorporaron términos equivalentes en inglés y portugués con el fin de ampliar la cobertura y sensibilidad de la búsqueda.

Se establecieron criterios de inclusión y exclusión rigurosos. Se incluyeron artículos científicos originales de investigación y revisión, publicados en revistas revisadas por pares, escritos en idioma español, inglés o portugués, y que abordaran directamente la relación entre prácticas de gestión administrativa y el desempeño o competitividad de las PYMES.

Se excluyeron tesis de grado, documentos de trabajo, ponencias de congresos sin publicación formal y artículos que no presentaran evidencia empírica clara o cuyo enfoque estuviera centrado exclusivamente en grandes corporaciones. Asimismo, se eliminaron registros duplicados y se evaluó la calidad metodológica de los estudios considerando criterios como coherencia interna, claridad en los objetivos y validez de los resultados.

Como resultado del proceso de búsqueda en las bases de datos seleccionadas, se identificó un total inicial de 52 documentos potencialmente relevantes. Posteriormente, se procedió a la eliminación de registros duplicados, reduciendo el corpus a 45 estudios. En una segunda fase, se realizó una revisión de títulos y resúmenes, excluyendo 25 artículos que no cumplieran con los criterios de pertinencia temática, al no abordar directamente la relación entre gestión administrativa y desempeño en PYMES.

En una tercera fase, se efectuó la lectura completa de los 20 estudios restantes, aplicando criterios de calidad metodológica y relevancia científica, lo que permitió excluir 12 documentos adicionales por presentar limitaciones en la claridad metodológica, ausencia de evidencia empírica o enfoque en grandes empresas. Finalmente, se seleccionaron 8 estudios primarios que cumplieron con todos los criterios establecidos, constituyendo la muestra final de análisis.

El análisis de la información se realizó mediante un enfoque de análisis de contenido temático. A partir de este proceso, se identificaron patrones recurrentes, convergencias y relaciones conceptuales que dieron lugar a la construcción de cuatro categorías analíticas emergentes: (1) planeación y direccionamiento estratégico, (2) gestión por procesos y control interno, (3) cultura y aprendizaje organizacional, y (4) innovación y transformación digital.

Estas categorías no fueron predefinidas, sino que emergieron del proceso de codificación y comparación constante de los hallazgos, lo que evidencia un nivel de análisis interpretativo propio de revisiones integrativas de carácter analítico.

Finalmente, la rigurosidad del estudio se garantizó mediante la consistencia en la aplicación de los criterios de selección, la sistematización de la información y la coherencia entre los hallazgos y su interpretación. Asimismo, se fortaleció la validez del análisis mediante la triangulación teórica de los estudios incluidos, lo que permitió consolidar una síntesis robusta y fundamentada de la evidencia disponible.

## **DESARROLLO Y DISCUSIÓN**

El análisis de los estudios seleccionados revela que la gestión administrativa en las PYMES es un constructo multidimensional que requiere la integración de diversas prácticas organizacionales para lograr resultados sostenibles. A partir de la revisión integrativa, se han identificado cuatro áreas fundamentales que determinan la competitividad de estas empresas: la planeación y direccionamiento estratégico, la gestión por

procesos y el control interno, la cultura y el aprendizaje organizacional, y la innovación frente a la transformación digital.

### **Planeación y direccionamiento estratégico**

La literatura revisada coincide en que la planeación estratégica es un factor diferenciador crítico. Leyva-Carreras et al. (2018) demostraron mediante modelos de ecuaciones estructurales que la planeación estratégica, junto con las habilidades gerenciales, influye significativamente en la competitividad empresarial percibida por los directivos de PYMES. Las empresas que logran trascender la gestión del día a día para establecer una visión a largo plazo, definir objetivos claros y alinear sus recursos en consecuencia, presentan mayores tasas de supervivencia y crecimiento. En consonancia, Hernández et al. (2017) encontraron que el direccionamiento estratégico facilita la implementación de innovaciones, ya que cualquier estrategia de diversificación o crecimiento requiere una base administrativa sólida que soporte los cambios organizacionales necesarios.

### **Gestión por procesos y control interno**

La estructuración formal de las operaciones es otra dimensión clave. Barrios- Hernández et al. (2019) concluyeron que la gestión por procesos aporta de manera significativa al impulso de la competitividad empresarial, orientando a la organización hacia la coordinación y explotación eficiente de los recursos disponibles. Esta formalización de procesos está intrínsecamente ligada al control interno. Según el estudio de Farias y Carrera (2023), los sistemas de control interno son variables determinantes que apalancan la eficiencia como medio para lograr los objetivos planteados por las PYMES. Las empresas con controles internos robustos logran maximizar sus recursos, evitar pérdidas innecesarias y estar mejor preparadas para cumplir con las exigencias del mercado, superando las limitaciones derivadas de una gestión empírica.

### **Cultura y aprendizaje organizacional**

El factor humano y la cultura de la empresa actúan como catalizadores o barreras para el desempeño. Chávez et al. (2024) hallaron una correlación positiva considerable entre la cultura organizacional y el desempeño en PYMES del sector manufacturero, destacando que las culturas tipo clan, adhocrática y jerárquica inciden directamente en los resultados empresariales. Asimismo, Vega, et al. (2019) aportaron evidencia empírica sobre cómo el aprendizaje organizacional influye de manera positiva y significativa tanto en el desempeño como en el nivel de competitividad. Las PYMES que fomentan un entorno de aprendizaje continuo son más capaces de adaptar sus conocimientos para generar ventajas competitivas sostenibles frente a las turbulencias del entorno.

### **Innovación y transformación digital**

Finalmente, la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos es imperativa. Estrada et al. (2009) establecieron que las PYMES altamente competitivas son aquellas que innovan en sus

productos, procesos y gestión, y que poseen un nivel tecnológico superior. Más recientemente, Morales (2025) identificó que el proceso de transformación digital es un fenómeno complejo; la simple adquisición de tecnología no garantiza valor competitivo si no está acompañada de una implementación consistente donde los colaboradores sean capacitados adecuadamente. La innovación, por tanto, debe gestionarse como un proceso integral que abarque todas las áreas de la empresa. A continuación, se presenta la Tabla 1 que sintetiza los estudios incluidos en esta revisión integrativa.

**Tabla 1.** Estudios seleccionados para la revisión integrativa sobre gestión administrativa en PYMES

Autor(es) y Año	Título del estudio	Metodología	Principales aportes
Hernández, Cardona y Del Rio (2017)	Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas.	Cuantitativa, descriptiva.	El direccionamiento estratégico facilita la implementación de innovaciones tecnológicas y el desarrollo organizacional en las PYMES.
Leyva-Carreras et al. (2018)	Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las PYMES.	Mixta, modelos de ecuaciones estructurales.	La planeación estratégica y las habilidades gerenciales influyen significativamente en la competitividad empresarial percibida.
Barrios-Hernández et al.	La gestión por procesos en las PYMES de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional.	Cualitativa, revisión documental.	La gestión por procesos aporta al impulso de la competitividad, orientando hacia la coordinación y explotación eficiente de recursos.
Vega et al. (2019)	Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las PYMES.	Cuantitativa, ecuaciones estructurales.	El aprendizaje organizacional tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño organizacional y la competitividad.
Farias y Carrera (2023)	El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador.	Cualitativa, descriptiva y documental.	Los sistemas de control interno apalancan la eficiencia como medio para lograr los objetivos planteados por las PYMES.

Chávez et al. (2024)	Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México.	Cuantitativa, correlacional.	Existe una correlación positiva considerable entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional en las PYMES.
Morales (2025)	La innovación desde la transformación digital en las PYMEs.	Cuantitativa, estudio de caso.	La transformación digital requiere capacitación del personal para garantizar una mejor transición y agregar valor competitivo.
Estrada, García-Pérez y García (2009)	Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México.	Cuantitativa, análisis de datos.	Las PYMES competitivas innovan en productos, procesos y gestión, tienen un nivel tecnológico superior y un plan estratégico.

En conjunto, los resultados evidencian que la competitividad de las PYMES no depende de un único factor aislado, sino de la articulación sistémica de multidimensional de la gestión administrativa. La convergencia de los estudios analizados permite inferir que aquellas empresas que integran de manera coherente la planificación estratégica, la formalización de procesos, el fortalecimiento de su cultura organizacional y la adopción de innovación tecnológica, logran posicionarse de manera más sólida en entornos altamente dinámicos y competitivos.

Asimismo, se pudo evidenciar que las limitaciones estructurales propias de las PYMES -como la restricción de recursos, la informalidad administrativa y la resistencia al cambio- pueden ser aminoradas mediante la implementación progresiva de prácticas de gestión basadas en evidencia. En este sentido, los hallazgos de la presente revisión no solo aportan una síntesis teórica, sino que también ofrecen una base analítica para la toma de decisiones estratégicas, orientadas a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

## Discusión

El análisis de la gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas revela un panorama complejo donde convergen múltiples variables que determinan el éxito o fracaso organizacional. En este sentido, al contrastar los resultados obtenidos con la literatura previa, se evidencia que la transición de una gestión empírica a una profesionalizada constituye el principal desafío estructural de las PYMES.

En efecto, los hallazgos de Leyva-Carreras et al. (2018) reafirman que la planeación estratégica no es un lujo exclusivo de las grandes corporaciones, sino una necesidad imperante para la supervivencia de las PYMES. De manera convergente, esta postura coincide con lo expuesto por Hernández et al. (2017), quienes sostienen que la falta de direccionamiento estratégico limita severamente la capacidad de innovación. Por consiguiente, sin un rumbo claramente definido, las inversiones en tecnología o nuevos procesos tienden a configurarse como esfuerzos aislados, carentes de articulación estratégica, y, por ende, incapaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por otra parte, la estructuración interna mediante la gestión por procesos y el control interno emerge como un mecanismo estabilizador fundamental dentro de las organizaciones. Los resultados de Barrios-Hernández et al. (2019) destacan que la formalización de procesos optimiza el uso de recursos disponibles, lo cual resulta particularmente relevante en contextos caracterizados por restricciones financieras. En esta misma línea argumentativa, Farias-Mendoza y Carrera-Macías (2023) complementan esta visión al demostrar que el control interno no debe percibirse como un gasto burocrático, sino como una inversión que garantiza la eficiencia operativa y reducir la exposición al riesgo.

Desde una perspectiva integradora, la articulación entre gestión por procesos y control proporciona a las PYMES una base sólida que favorece el crecimiento ordenado. En consecuencia, aquellas empresas que carecen de estos mecanismos tienden a enfrentar desorganización operativa y dificultades de sostener procesos de expansión, lo que coincide con la literatura que vincula la informalidad administrativa con altas tasas de mortalidad empresarial.

No obstante, la evidencia analizada sugiere que, la implementación de herramientas de gestión dura (planeación, procesos, control) resulta insuficiente si no está respaldada por una gestión blanda adecuada, centrada en las personas. La investigación de Chávez et al. (2024) pone de manifiesto el impacto significativo de la cultura organizacional en el desempeño empresarial, evidenciando que culturas rígidas o resistentes al cambio pueden neutralizar los esfuerzos estratégicos.

De manera complementaria, Vega-Martínez et al. (2019) destacan que el aprendizaje organizacional constituye un elemento clave para la adaptación y evolución de las PYMES. En otras palabras, la capacidad de aprender, desaprender y reaprender se convierte en un recurso estratégico que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a entornos dinámicos. Así, competitividad no solo depende de recursos tangibles, sino también de la capacidad interna de generar conocimiento y transformarlo en acción organizacional.

Finalmente, la adaptación tecnológica y la innovación representan el eslabón que conecta a la PYME con las demandas del mercado actual. Como señala Morales (2025), la transformación digital es un fenómeno socio-tecnológico, en el cual la tecnología por sí sola no genera valor si no está acompañada de procesos capacitación y alineación organizacional. Esta perspectiva resulta consistente con lo planteado por

Estrada et al. (2009), quienes identificaron tempranamente que la innovación en procesos y gestión constituye un factor determinante del éxito competitivo.

En consecuencia, la evidencia sugiere que la transformación digital efectiva en las PYMES demanda una sinergia entre planeación estratégica, cultura organizacional orientada al aprendizaje y una gestión por procesos eficiente. De lo contrario, los esfuerzos de digitalización tienden a fracasar o a generar resultados marginales.

Desde una perspectiva aplicada, las implicaciones prácticas de esta revisión indican que los directivos de PYMES deben adoptar un enfoque holístico en su gestión administrativa. Es decir, manera aislada en una sola dimensión -como la incorporación de tecnología- sin considerar factores complementarios como la capacitación del personal, la cultura organizacional o la formalización de procesos, suele derivar en inversiones ineficientes y resultados limitados.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se reconoce que la concentración de los artículos analizados en el contexto latinoamericano, lo cual, si bien aporta pertinencia regional, puede restringir la generalización de los resultados a otros entornos económicos con dinámicas distintas. Asimismo, el énfasis en la literatura indexada pudo excluir experiencias relevantes documentadas en fuentes no arbitradas, lo que representan una posible limitación en la amplitud del análisis.

Finalmente, los resultados permiten afirmar que la gestión administrativa en las PYMES se presenta como un desafío multifacético que exige la integración equilibrada de prácticas tanto duras como blandas para lograr competitividad y sostenibilidad. La evidencia analizada destaca que, sin una planeación estratégica clara, procesos estructurados, control interno eficaz y una cultura organizacional flexible que fomente el aprendizaje, las iniciativas de innovación y transformación digital difícilmente alcanzan el éxito esperado.

Por lo tanto, para alcanzar niveles sostenibles de competitividad, las PYMES deben adoptar un enfoque integral de gestión que articule capacidades estrategias, operativas y humanas, reconociendo que solo mediante esta integración será posible responder de manera efectiva a las condiciones dinámicas y altamente competitivas del entorno empresarial actual.

## **CONCLUSIONES**

La revisión integrativa realizada permite concluir que la gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas constituye un factor determinante, de carácter sistémico y multidimensional, que incide directamente en su competitividad, desempeño y sostenibilidad a largo plazo. En este sentido la evidencia analizada demuestra que las PYMES que transitan de modelos de gestión empíricos hacia esquemas administrativos formalizados logran mejorar significativamente su capacidad de respuesta frente a entornos dinámicos y de alta incertidumbre.

De manera específica, se ha evidenciado que la planeación estratégica proporciona el norte organizacional necesario para guiar las inversiones y esfuerzos de innovación. Paralelamente, la gestión por procesos y el establecimiento de sistemas de control interno robustos garantizan la eficiencia operativa y la optimización de los recursos limitados que caracterizan a estas organizaciones.

En complemento a lo anterior, los hallazgos permiten afirmar que el componente humano constituye el eje articulador de la gestión administrativa. Por consiguiente, una cultura organizacional flexible, orientada al logro y al aprendizaje continuo, se posiciona como un factor indispensable para la adaptación organizacional. Asimismo, el aprendizaje organizacional fortalece la capacidad de las PYMES para asimilar los cambios y transformar el conocimiento en ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, la transformación digital debe concebirse no únicamente como un proceso tecnológico, sino como un cambio organizacional integral que requiere liderazgo estratégico, capacitación contante y alineación cultural.

Para futuras líneas de investigación, se sugiere el desarrollo de estudios empíricos longitudinales que evalúen el impacto de la implementación progresiva de modelos de gestión administrativa integral en PYMES de sectores específicos. Asimismo, resulta pertinente investigar el papel de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías disruptivas en la reconfiguración de los procesos administrativos tradicionales de estas empresas.

En definitiva, el fortalecimiento de la gestión administrativa en las PYMES debe ser una prioridad tanto para los empresarios como para los formuladores de políticas públicas, dado el impacto crucial de estas organizaciones en el desarrollo económico y social.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) finance. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Barrios-Hernández, K. C., Contreras-Salinas, J. A., y Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las PYMES de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Chávez, G. H., Chávez, Y. H., y Martínez, J. A. S. (2024). Cultura organizacional y desempeño: Evidencia empírica de las PyMES en México. *ECA Sinergia*, 15(1), 1-15. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i1.6022>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (9ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Estrada, B., García-Pérez, D., y García, D. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- Farias, S., y Carrera, M. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Científica Sinapsis*, 1(22), 1-15. <https://doi.org/10.37117/s.v1i22.763>
- Gudiño, R. C. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. *Revista Ciencia Administrativa*, 2017(2), 146-158.

<https://es.scribd.com/document/416345826/La-Aportacion-de-Las-Pequeñas-y-Mediana-s-Empresas-Pymes-en-La-Economía-Ecuatoriana>

- Hisrich, R. D., Peters, M. P., y Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/entrepreneurship-hisrich-peters/M9781259722600.html>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., y Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento estratégico: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 3-12. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2012). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective* (10ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Leyva-Carreras, A. B., Cavazos-Arroyo, J., y Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las PYMES. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Naranjo, F., Carrión Hurtado, Leonardo Humberto, y Bosmediano Andrade, Fausto Guillermo. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 504-513. Epub 30 de junio de 2022. Recuperado en 05 de abril de 2026, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000300504&lng=es&ytng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000300504&lng=es&ytng=es).
- Morales, M. (2025). La innovación desde la transformación digital en las PYMEs. *European Public y Social Innovation Review*, 10(1), 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1138>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/71c8c8b9-en>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 00026. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Parrales, V. M., Aguirre, M. E., Ledesma, G. D., y Garófalo, D. A. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*, 7(2), 136–150. Recuperado a partir de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2663>
- Vega, J. E., Martínez, M. C., y Párga, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las PYMES. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-18. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.2304>
- World Bank. (2019). *SME finance: A global view of small and medium enterprises*. World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099511511232325278-sm>