

Gestión Estratégica de las PYMES: Factores que Provocan la Brecha entre el Emprendimiento y la Gestión Estratégica

Strategic Management in SMEs: Factors Causing the Gap Between Entrepreneurship and Strategic Management

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. El presente artículo analiza los factores que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Aunque el emprendimiento constituye una fuerza decisiva para la creación de nuevas organizaciones, no siempre se traduce en procesos formales de planeación, dirección y control estratégico. A partir de un enfoque cualitativo y de una investigación documental de alcance descriptivo, analítico e interpretativo, se examinó una base documental especializada sobre emprendimiento, gestión estratégica, competitividad, sostenibilidad y desempeño empresarial. El análisis se organizó en cuatro ejes: condiciones organizacionales y gerenciales que originan la brecha, manifestaciones de esta en el funcionamiento de las PYMES, consecuencias en el desempeño, crecimiento y competitividad, e implicaciones para la sostenibilidad y la continuidad organizacional. Los hallazgos muestran que factores como la centralización de decisiones, la escasa profesionalización gerencial, la limitada planificación formal y la debilidad de los sistemas de control obstaculizan la consolidación estratégica de estas empresas. Se concluye que la falta de articulación entre el impulso emprendedor y la gestión estratégica incrementa la vulnerabilidad organizacional y restringe las posibilidades de crecimiento sostenido. En consecuencia, fortalecer la gestión estratégica en las PYMES no supone reemplazar el emprendimiento, sino orientarlo dentro de una lógica de desarrollo organizacional más sólida y sostenible.

Palabras clave. PYMES, gestión estratégica, emprendimiento, planeación estratégica, desempeño organizacional, competitividad empresarial, sostenibilidad organizacional.

Abstract. This article examines the factors that cause the gap between entrepreneurship and strategic management in small and medium-sized enterprises (SMEs). Although entrepreneurship plays a decisive role in the creation of new organizations, it does not always evolve into formal processes of planning, direction, and strategic control. Using a qualitative approach and a documentary research design with descriptive, analytical, and interpretive scope, the study reviewed a specialized documentary base on entrepreneurship, strategic management, competitiveness, sustainability and business performance. The analysis was organized into four axes: organizational and managerial conditions that originate the gap, manifestations of this in the functioning of the SMEs, consequences in performance, growth and competitiveness, and implications for sustainability and organizational continuity. The findings show that factors such as centralization of decisions, scarce managerial professionalization, limited formal planning and the weakness of control systems hinder the strategic consolidation of these companies. It is concluded that the lack of articulation between the entrepreneurial impulse and strategic management increases organizational vulnerability and restricts the possibilities of sustainable growth. Consequently, strengthening strategic management in SMEs does not imply replacing entrepreneurship, but rather orienting it within a logic of more solid and sustainable organizational development.

sustainability, and business performance. The analysis was organized around four main axes: organizational and managerial conditions that give rise to the gap, its manifestations in SME operations, its effects on performance, growth, and competitiveness, and its implications for sustainability and organizational continuity. The findings show that factors such as decision-making centralization, limited managerial professionalization, weak formal planning, and deficient control systems hinder the strategic consolidation of these firms. The study concludes that the lack of articulation between entrepreneurial drive and strategic management increases organizational vulnerability and restricts the possibilities of sustained growth. Strengthening strategic management in SMEs, then, does not mean replacing entrepreneurship, but rather channeling it within a more solid and sustainable logic of organizational development.

Keywords. SMEs, strategic management, entrepreneurship, strategic planning, organizational performance, business competitiveness, organizational sustainability.

Introducción

El análisis de la base documental permite identificar que, aunque el emprendimiento constituye uno de los motores fundamentales para la creación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no siempre se traduce en procesos estructurados de gestión estratégica. En muchos casos, las empresas surgen a partir de la iniciativa emprendedora de individuos que identifican oportunidades de negocio y desarrollan actividades productivas con altos niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación. Sin embargo, el crecimiento organizacional y la consolidación empresarial requieren la incorporación de prácticas formales de gestión estratégica que permitan orientar el desarrollo de la empresa hacia objetivos de largo plazo.

La literatura especializada señala que el emprendimiento y la gestión estratégica representan dimensiones complementarias dentro del desarrollo empresarial. Mientras el emprendimiento se relaciona con la iniciativa empresarial, la innovación y la identificación de oportunidades de negocio, la gestión estratégica se vincula con la formulación de objetivos organizacionales, la planificación de acciones empresariales y la implementación de mecanismos de control que permitan evaluar

el desempeño organizacional. Cuando estas dos dimensiones no se articulan adecuadamente, puede generarse una brecha organizacional que afecta la eficiencia administrativa, el crecimiento empresarial y la competitividad de las PYMES.

Esta brecha puede explicarse por diversos factores organizacionales y gerenciales que caracterizan a muchas PYMES. Entre estos factores se encuentran la centralización de decisiones en el emprendedor fundador, la limitada formalización de procesos administrativos, la escasez de recursos financieros y la ausencia de herramientas de planificación estratégica. Estas condiciones pueden favorecer la flexibilidad operativa en etapas iniciales de desarrollo empresarial, pero también pueden dificultar la transición hacia estructuras organizacionales más complejas y profesionalizadas.

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se manifiesta en diferentes aspectos del funcionamiento empresarial. En muchas PYMES, la toma de decisiones se basa principalmente en la experiencia personal del emprendedor o en criterios intuitivos, en lugar de apoyarse en análisis sistemáticos del entorno competitivo o en planes estratégicos formales. Esta situación puede limitar la capacidad de las empresas para anticipar cambios en el mercado, desarrollar ventajas competitivas sostenibles y fortalecer su posicionamiento empresarial.

Las consecuencias de esta brecha pueden observarse en diversos ámbitos del desempeño organizacional. Las empresas que no logran integrar el emprendimiento con procesos de gestión estratégica estructurados pueden enfrentar dificultades para mejorar su productividad, expandir sus operaciones o incorporar innovaciones tecnológicas. En consecuencia, estas organizaciones pueden experimentar limitaciones en su crecimiento empresarial y mayores niveles de vulnerabilidad frente a entornos económicos caracterizados por la incertidumbre y la competencia.

La falta de articulación entre emprendimiento y gestión estratégica puede afectar la sostenibilidad organizacional de las PYMES en el largo plazo. La ausencia de planificación estratégica, de mecanismos de control empresarial y de estructuras

organizativas consolidadas puede incrementar el riesgo de fracaso empresarial y reducir la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios tecnológicos, económicos o regulatorios.

El presente estudio analiza los principales factores que contribuyen a la existencia de esta brecha dentro de las PYMES. En primer lugar, se examinan las condiciones organizacionales y gerenciales que pueden originar esta situación. Posteriormente, se analizan las manifestaciones de la brecha en el funcionamiento empresarial, así como sus consecuencias en el desempeño, el crecimiento y la competitividad de las empresas. Finalmente, se abordan las implicaciones que esta brecha puede tener para el desarrollo sostenible y la continuidad organizacional de las PYMES.

Este análisis ayuda a interpretar de manera más amplia los desafíos que enfrentan estas organizaciones en su proceso de consolidación empresarial y ofrece un marco interpretativo para evaluar la importancia de fortalecer la integración entre el emprendimiento y la gestión estratégica dentro de las PYMES.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan un sector decisivo para la economía por su capacidad de generar empleo, dinamizar mercados y abrir espacios para la innovación. Sin embargo, muchas de estas organizaciones nacen y operan bajo una lógica predominantemente emprendedora, centrada en la intuición del fundador, la respuesta inmediata al entorno y la flexibilidad operativa, sin traducir ese impulso inicial en procesos formales de gestión estratégica. Ahí aparece el problema de fondo: emprender no siempre equivale a dirigir estratégicamente.

Esta brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se expresa en la ausencia de planeación formal, la centralización de decisiones, la escasa profesionalización gerencial, la limitada utilización de sistemas de control y la falta de una visión de largo plazo. Aunque estos rasgos pueden parecer funcionales en las primeras etapas del negocio, con el tiempo suelen convertirse en obstáculos para el

crecimiento, la competitividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional. En ese sentido, muchas PYMES quedan atrapadas en una especie de paradoja: nacen con energía emprendedora, pero tropiezan cuando el mercado les exige estructura, dirección y capacidad de anticipación.

A partir de esta situación, surge la necesidad de analizar cuáles son los factores organizacionales y gerenciales que provocan dicha brecha, cómo se manifiesta en el funcionamiento cotidiano de las PYMES y qué consecuencias genera en su desempeño, crecimiento, competitividad y continuidad empresarial.

Objetivo general

Analizar los factores organizacionales y gerenciales que provocan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las PYMES, así como sus manifestaciones y consecuencias en el desempeño, crecimiento, competitividad y sostenibilidad organizacional.

Objetivos específicos

1. Identificar las condiciones organizacionales y gerenciales que originan la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las PYMES.
 2. Examinar las principales manifestaciones de dicha brecha en la toma de decisiones, la planificación, la organización y el control empresarial.
 3. Analizar las consecuencias de esta brecha en el desempeño organizacional, el crecimiento empresarial y la competitividad de las PYMES.
 4. Valorar las implicaciones de la falta de articulación entre emprendimiento y gestión estratégica para la sostenibilidad y la continuidad organizacional de las PYMES.
-

Metodología de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, analítico e interpretativo, debido a que su propósito central no consiste en medir variables de forma estadística, sino en comprender los factores organizacionales y gerenciales que explican la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Este enfoque resulta pertinente porque permite examinar el fenómeno desde una perspectiva conceptual amplia, atendiendo tanto a sus causas como a sus manifestaciones y consecuencias dentro del funcionamiento empresarial.

El estudio se estructuró como una investigación documental, basada en el análisis de una base documental compuesta por literatura especializada sobre emprendimiento, gestión estratégica, competitividad, sostenibilidad organizacional, capacidades gerenciales y desempeño de las PYMES. La elección de este diseño respondió a la naturaleza del problema planteado, ya que la brecha analizada se expresa en distintos planos teóricos y organizacionales que requieren una revisión sistemática e interpretativa de aportes previos. Más que buscar una simple acumulación de autores, se procuró construir una lectura articulada del fenómeno, casi como quien reúne piezas dispersas de un mismo rompecabezas para revelar una figura que, aislada, no se deja ver con claridad.

En cuanto al tipo de investigación, el trabajo se ubica en el plano no experimental y transversal, dado que no hubo manipulación de variables ni intervención directa sobre unidades de análisis empíricas. El estudio se centró en la revisión, organización y análisis de documentos científicos ya publicados, considerando aportes teóricos y resultados de investigaciones previas relevantes para comprender la relación entre emprendimiento y gestión estratégica en las PYMES. En ese sentido, el artículo parte de un examen del estado del conocimiento disponible y desarrolla, a partir de él, una interpretación crítica del problema.

El método de trabajo fue el análisis documental temático, orientado a identificar categorías recurrentes dentro de la literatura revisada. Para ello, se organizaron los

contenidos en cuatro ejes de análisis: a) condiciones organizacionales y gerenciales que originan la brecha, b) manifestaciones de esa brecha en el funcionamiento de las PYMES, c) consecuencias en el desempeño, crecimiento y competitividad, y d) implicaciones para la sostenibilidad y la continuidad organizacional. Esta estructura metodológica no solo permitió ordenar la base documental, sino también mantener coherencia con el objetivo general del estudio y con la secuencia argumentativa desarrollada en el artículo.

Como técnica de recolección y análisis de información, se empleó la revisión de fuentes académicas especializadas incluidas en la base documental del artículo. Posteriormente, se realizó un proceso de lectura analítica, comparación temática, clasificación conceptual y síntesis interpretativa, con el fin de reconocer convergencias, matices y vacíos dentro de la literatura examinada. Este procedimiento permitió construir tablas de apoyo y establecer relaciones entre factores estructurales, comportamientos gerenciales y resultados organizacionales. Dicho de otro modo, no se trató solo de resumir estudios previos, sino de ponerlos a dialogar entre sí, incluso cuando sus énfasis no coincidían del todo.

Los criterios de análisis se orientaron a seleccionar aportes directamente vinculados con la gestión estratégica en PYMES, la toma de decisiones empresariales, la planificación, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad. Asimismo, se privilegió la inclusión de trabajos que permitieran comprender la problemática tanto desde una mirada general como desde contextos cercanos a la realidad latinoamericana y mexicana. Esta decisión fortaleció la pertinencia interpretativa del estudio, al evitar una lectura descontextualizada del fenómeno. A veces la teoría viaja bien; otras veces llega impecable al papel, pero no toca el suelo que pretende explicar. Aquí se buscó evitar justamente esa distancia.

En el plano del tratamiento de la información, los hallazgos documentales fueron organizados mediante matrices temáticas y cuadros analíticos, lo que facilitó la identificación de patrones comunes dentro de la literatura revisada. A partir de ese proceso, se elaboró una interpretación integradora de la brecha entre

emprendimiento y gestión estratégica, resaltando cómo ciertas condiciones inicialmente funcionales para la creación de la empresa pueden convertirse, con el tiempo, en factores de fragilidad estructural cuando no evolucionan hacia formas más profesionalizadas de dirección.

Desde el punto de vista ético y académico, la investigación se apoyó exclusivamente en fuentes documentales citadas y referenciadas conforme a criterios académicos, respetando la autoría intelectual de los trabajos consultados. Entre sus limitaciones, debe reconocerse que, al tratarse de un estudio documental, sus resultados no derivan de trabajo de campo directo con PYMES específicas, por lo que sus aportes se ubican principalmente en el plano analítico e interpretativo. Aun así, esta metodología ofrece una base sólida para futuras investigaciones empíricas que deseen contrastar estos hallazgos en contextos empresariales concretos.

Resultados y Discusión

Condiciones organizacionales y gerenciales que originan la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

El análisis de la relación entre emprendimiento y gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha puesto de manifiesto la existencia de una brecha significativa entre la iniciativa emprendedora inicial y la consolidación de procesos formales de dirección estratégica. En muchos casos, las PYMES surgen a partir de una oportunidad de negocio identificada por el emprendedor, cuya motivación principal es desarrollar una actividad económica viable. Sin embargo, este impulso emprendedor no siempre se acompaña de la adopción sistemática de herramientas de planificación estratégica, lo que genera una diferencia entre la lógica del emprendimiento y la lógica de la gestión estratégica organizacional (Abosedo et al., 2016; Kraus et al., 2007).

Una de las condiciones organizacionales que contribuye a esta brecha es la estructura administrativa simplificada que caracteriza a muchas PYMES. Estas organizaciones suelen operar con estructuras jerárquicas poco formalizadas, en las cuales el propietario o fundador concentra gran parte de las decisiones estratégicas y operativas. Si bien esta centralización permite rapidez en la toma de decisiones, también puede limitar la institucionalización de procesos estratégicos basados en análisis sistemáticos del entorno competitivo y en la planificación a largo plazo (Holátová et al., 2015). Como resultado, las decisiones empresariales tienden a estar orientadas por la experiencia personal del emprendedor más que por metodologías formales de gestión estratégica.

Una condición relevante se relaciona con la limitada profesionalización de la gestión empresarial dentro de las PYMES. En muchos casos, los emprendedores poseen conocimientos técnicos relacionados con su actividad productiva, pero no necesariamente cuentan con formación especializada en administración estratégica o en gestión organizacional. Esta situación puede generar dificultades para diseñar e implementar estrategias empresariales coherentes con los objetivos de crecimiento y competitividad de la empresa (Gallardo Medina, 2021). La ausencia de capacidades gerenciales especializadas puede, por tanto, afectar la calidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Las restricciones de recursos constituyen una condición estructural que influye en la relación entre emprendimiento y gestión estratégica. Las PYMES suelen operar con recursos financieros, tecnológicos y humanos limitados, lo que puede dificultar la implementación de procesos formales de planificación estratégica o la contratación de personal especializado en áreas clave de la gestión empresarial (Švárová & Vrchota, 2013). Esta situación puede conducir a una gestión organizacional centrada en la resolución de problemas inmediatos, en lugar de promover una visión estratégica orientada al largo plazo.

La condición que contribuye a la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se encuentra en la cultura organizacional predominante en muchas PYMES. En

numerosas empresas de este tipo, la cultura empresarial se encuentra fuertemente influenciada por la visión personal del emprendedor, lo que puede favorecer estilos de liderazgo informales y estructuras organizativas flexibles. Si bien esta cultura puede estimular la creatividad y la innovación, también puede dificultar la implementación de procesos formales de planificación estratégica que requieren una mayor institucionalización de procedimientos y estructuras organizativas (Vivanco Florido et al., 2011).

Estas condiciones organizacionales y gerenciales explican por qué muchas PYMES presentan una distancia significativa entre la fase emprendedora inicial y la consolidación de una gestión estratégica estructurada. La comprensión de estos factores resulta fundamental para analizar los desafíos que enfrentan estas organizaciones en su proceso de crecimiento y para identificar las áreas en las cuales es necesario fortalecer las capacidades estratégicas de las empresas.

Tabla 1. Condiciones organizacionales que influyen en la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

Condición organizacional	Características observadas	Impacto en la gestión estratégica
Estructura organizativa simplificada	Jerarquías reducidas y baja formalización administrativa	Limitada institucionalización de procesos estratégicos
Centralización de decisiones	Concentración del poder decisional en el propietario	Dependencia de la experiencia individual
Recursos organizacionales limitados	Restricciones financieras, tecnológicas y humanas	Dificultades para implementar planificación estratégica
Cultura organizacional emprendedora	Predominio de valores asociados al fundador	Procesos estratégicos poco formalizados

Fuente: Elaboración propia con base en Kraus et al. (2007); Holátová et al. (2015); Vivanco Florido et al. (2011).

Tabla 2. Factores gerenciales asociados a la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica

Factor gerencial	Descripción	Consecuencias organizacionales
Experiencia empresarial del emprendedor	Conocimiento práctico del negocio	Toma de decisiones basada en intuición
Formación gerencial limitada	Falta de capacitación en gestión estratégica	Dificultades para formular estrategias empresariales
Orientación operativa	Enfoque en actividades diarias del negocio	Escasa planificación a largo plazo
Falta de sistemas de control estratégico	Ausencia de indicadores y evaluación estratégica	Dificultad para monitorear el desempeño empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Abosede et al. (2016); Gallardo Medina (2021); Švárová y Vrchota (2013).

Manifestaciones de la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las PYMES

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se manifiesta en diversos aspectos de su funcionamiento organizacional. Mientras que el emprendimiento suele estar asociado con la identificación de oportunidades de negocio, la innovación y la iniciativa individual del empresario, la gestión estratégica implica la formulación sistemática de objetivos, la planificación de acciones a largo plazo y la implementación de mecanismos de control organizacional. En muchas PYMES, la transición entre estas dos dimensiones no se desarrolla plenamente, lo que genera manifestaciones concretas en la forma en que se toman decisiones, se organizan los procesos empresariales y se proyecta el crecimiento organizacional (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; López Mejía et al., 2020).

Una de las manifestaciones más frecuentes de esta brecha se observa en la ausencia de procesos formales de planificación estratégica. Numerosas PYMES operan sin planes estratégicos claramente definidos, lo que implica que las decisiones empresariales se adoptan de manera reactiva frente a las condiciones del mercado. Este enfoque puede ser funcional en etapas iniciales del

emprendimiento, donde la flexibilidad resulta necesaria; sin embargo, a medida que la empresa crece, la falta de planificación estratégica puede limitar la capacidad de anticipar cambios del entorno y de diseñar estrategias competitivas sostenibles (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

La toma de decisiones basada en la intuición empresarial se relaciona con otra manifestación importante. En muchas PYMES, el proceso decisional se encuentra fuertemente influenciado por la experiencia personal del emprendedor o del propietario de la empresa, más que por el uso sistemático de herramientas de análisis estratégico o de información organizacional. Aunque esta forma de gestión puede favorecer la rapidez en la toma de decisiones, también puede generar limitaciones en términos de análisis del entorno competitivo, evaluación de riesgos y definición de objetivos empresariales de largo plazo (López Mejía et al., 2020).

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica se refleja en la limitada institucionalización de estructuras organizativas dentro de las PYMES. En muchos casos, las funciones organizacionales no se encuentran claramente delimitadas y los procesos administrativos se desarrollan de manera informal. Esta situación puede dificultar la coordinación interna, la delegación de responsabilidades y la implementación de estrategias empresariales orientadas al crecimiento organizacional (Ochoa Jiménez et al., 2021). La falta de estructuras organizativas formalizadas también puede afectar la capacidad de estas empresas para adaptarse a entornos empresariales cada vez más complejos.

Otra manifestación relevante de esta brecha se observa en la limitada utilización de sistemas de control estratégico y de evaluación del desempeño organizacional. La ausencia de indicadores de desempeño, de sistemas de monitoreo y de mecanismos de evaluación estratégica dificulta la identificación de áreas de mejora y limita la posibilidad de realizar ajustes oportunos en la estrategia empresarial. En consecuencia, las PYMES pueden enfrentar dificultades para evaluar su posición competitiva y para desarrollar procesos de mejora continua (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

Estas manifestaciones reflejan cómo la lógica del emprendimiento inicial, centrada en la iniciativa individual y la flexibilidad organizacional, no siempre se transforma en una estructura de gestión estratégica consolidada. Comprender estas manifestaciones resulta esencial para analizar los desafíos que enfrentan las PYMES en su proceso de crecimiento y para identificar áreas en las cuales es necesario fortalecer sus capacidades de planificación, organización y control estratégico.

Tabla 3. Principales manifestaciones de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en las PYMES

Manifestación organizacional	Características observadas	Impacto en la gestión empresarial
Ausencia de planificación estratégica	Falta de planes empresariales formales	Decisiones empresariales reactivas
Toma de decisiones intuitiva	Predominio de la experiencia del emprendedor	Limitado análisis del entorno competitivo
Estructuras organizativas informales	Funciones y responsabilidades poco definidas	Dificultades en la coordinación organizacional
Falta de sistemas de control estratégico	Escasez de indicadores y evaluación del desempeño	Limitaciones en el seguimiento de resultados

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Saavedra García y Camarena Adame (2016).

Tabla 4. Relación entre las manifestaciones de la brecha estratégica y sus efectos organizacionales

Manifestación	Consecuencias en la organización	Implicaciones para el crecimiento empresarial
Planificación limitada	Falta de visión estratégica de largo plazo	Dificultades para expandir operaciones
Gestión basada en intuición	Escasa utilización de información estratégica	Mayor riesgo en la toma de decisiones
Informalidad organizacional	Procesos administrativos poco estructurados	Obstáculos para profesionalizar la gestión

Manifestación	Consecuencias en la organización	Implicaciones para el crecimiento empresarial
Ausencia de control estratégico	Limitado seguimiento del desempeño	Dificultad para mejorar la competitividad

Fuente: Elaboración propia con base en López Mejía et al. (2020); Ochoa Jiménez et al. (2021).

Consecuencias de la brecha en el desempeño, crecimiento y competitividad de las PYMES

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tiene implicaciones significativas para su desempeño organizacional, su capacidad de crecimiento y su posicionamiento competitivo en el mercado. Aunque el espíritu emprendedor suele impulsar la creación de nuevas empresas y la identificación de oportunidades de negocio, la ausencia de procesos estructurados de gestión estratégica puede limitar la capacidad de estas organizaciones para consolidarse y expandirse en entornos empresariales complejos. En este sentido, diversos estudios han señalado que la falta de articulación entre la iniciativa emprendedora y la planificación estratégica constituye uno de los factores que explican las dificultades que enfrentan muchas PYMES para sostener su crecimiento en el largo plazo (Reyes-Ávila & Preiss, 2015; García-Martínez et al., 2023).

Una de las principales consecuencias de esta brecha se manifiesta en el desempeño organizacional. Las empresas que operan sin una planificación estratégica clara suelen enfrentar dificultades para definir objetivos empresariales coherentes, establecer prioridades organizacionales y asignar recursos de manera eficiente. Esta situación puede afectar la productividad, la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para responder a cambios en el entorno competitivo. La literatura ha señalado que la ausencia de estrategias empresariales bien definidas puede generar decisiones inconsistentes y limitar el aprovechamiento de oportunidades de mercado (Saavedra García & Camarena Adame, 2016).

En términos de crecimiento empresarial, la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica también puede restringir la capacidad de las PYMES para expandir sus operaciones y consolidar su presencia en el mercado. El crecimiento empresarial requiere no solo de iniciativa emprendedora, sino también de procesos sistemáticos de planificación, análisis del entorno y desarrollo de capacidades organizacionales que permitan gestionar el aumento de la complejidad organizativa. Cuando estas capacidades no se desarrollan adecuadamente, las empresas pueden enfrentar dificultades para escalar sus operaciones o para aprovechar nuevas oportunidades de negocio (García-Martínez et al., 2023).

La competitividad empresarial puede verse afectada por la ausencia de una gestión estratégica consolidada. En un contexto caracterizado por la globalización de los mercados, la transformación digital y la intensificación de la competencia, las PYMES requieren estrategias claras que les permitan diferenciarse y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, cuando la gestión empresarial se basa exclusivamente en la intuición del emprendedor o en decisiones operativas de corto plazo, resulta más difícil construir estrategias competitivas sólidas que permitan enfrentar los desafíos del entorno empresarial (Kannan & Gambetta, 2025).

Existe una consecuencia relevante que se relaciona con la sostenibilidad organizacional. Las empresas que no desarrollan capacidades estratégicas adecuadas pueden experimentar dificultades para adaptarse a cambios tecnológicos, económicos o regulatorios. Esta falta de adaptación puede aumentar la vulnerabilidad organizacional y elevar el riesgo de fracaso empresarial, especialmente en mercados caracterizados por altos niveles de incertidumbre y competencia (Jayasekara et al., 2020). En este sentido, la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica no solo afecta el desempeño inmediato de las empresas, sino también su capacidad para mantenerse activas en el mercado a largo plazo.

Estas consecuencias reflejan la importancia de fortalecer la integración entre el espíritu emprendedor y la gestión estratégica dentro de las PYMES. Si bien el emprendimiento constituye el punto de partida para la creación de nuevas empresas, la consolidación organizacional requiere la adopción de prácticas de gestión estratégica que permitan mejorar la eficiencia operativa, impulsar el crecimiento empresarial y fortalecer la competitividad en el mercado.

Tabla 5. Consecuencias de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en el desempeño organizacional

Consecuencia	Manifestación en la empresa	Impacto en el desempeño
Falta de objetivos estratégicos claros	Ausencia de planificación empresarial formal	Ineficiencia en la asignación de recursos
Decisiones empresariales reactivas	Respuesta tardía a cambios del mercado	Reducción de productividad
Escasa evaluación del desempeño	Falta de indicadores y sistemas de control	Dificultad para mejorar procesos
Limitada coordinación organizacional	Procesos administrativos poco estructurados	Ineficiencia operativa

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Saavedra García y Camarena Adame (2016).

Tabla 6. Efectos de la brecha estratégica en el crecimiento y competitividad de las PYMES

Dimensión	Consecuencias observadas	Implicaciones empresariales
Crecimiento empresarial	Dificultades para expandir operaciones	Limitado desarrollo organizacional
Innovación	Escasa inversión en innovación y tecnología	Menor capacidad competitiva
Posicionamiento en el mercado	Falta de diferenciación estratégica	Vulnerabilidad frente a competidores
Sostenibilidad organizacional	Mayor riesgo de fracaso empresarial	Reducción de la permanencia en el mercado

Fuente: Elaboración propia con base en García-Martínez et al. (2023); Jayasekara et al. (2020); Kannan y Gambetta (2025).

Implicaciones de la brecha para el desarrollo sostenible y la continuidad organizacional

La brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica no solo afecta el desempeño operativo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sino que también tiene implicaciones profundas para su sostenibilidad organizacional y su permanencia en el mercado. En muchos casos, las PYMES surgen impulsadas por la iniciativa emprendedora y por la identificación de oportunidades de negocio; sin embargo, cuando este impulso inicial no se acompaña de una gestión estratégica estructurada, las empresas pueden enfrentar dificultades para consolidar modelos de negocio sostenibles en el largo plazo (Reyes-Ávila & Preiss, 2015). La sostenibilidad empresarial requiere la integración de procesos de planificación, control y adaptación estratégica que permitan a la organización responder a los cambios del entorno económico y competitivo.

Una de las principales implicaciones de esta brecha se relaciona con la capacidad de adaptación organizacional. En entornos caracterizados por la incertidumbre económica, la transformación tecnológica y la globalización de los mercados, las empresas necesitan desarrollar capacidades dinámicas que les permitan ajustar sus estrategias y estructuras organizativas de manera continua. Cuando la gestión empresarial se mantiene centrada únicamente en la iniciativa emprendedora inicial, sin incorporar herramientas formales de gestión estratégica, las organizaciones pueden mostrar dificultades para anticipar cambios en el entorno y para implementar procesos de adaptación organizacional (Kannan & Gambetta, 2025).

La sostenibilidad económica de las PYMES presenta otra implicación relevante. Las empresas que carecen de planificación estratégica y de mecanismos de control organizacional suelen enfrentar mayores riesgos financieros y operativos. La ausencia de estrategias claras para el crecimiento, la innovación y la diversificación puede generar una dependencia excesiva de mercados limitados o de modelos de negocio poco resilientes frente a cambios económicos. En consecuencia, estas

organizaciones pueden experimentar mayores niveles de vulnerabilidad ante crisis económicas o cambios en la demanda del mercado (Jayasekara et al., 2020).

La brecha entre emprendimiento y gestión estratégica puede influir en la capacidad de las PYMES para integrarse en procesos de innovación y transformación digital. En el contexto actual, la competitividad empresarial se encuentra cada vez más vinculada con la adopción de tecnologías digitales, la automatización de procesos y la implementación de estrategias orientadas a la innovación. Sin embargo, cuando las empresas carecen de una visión estratégica clara, resulta más difícil desarrollar planes de inversión tecnológica o establecer alianzas que faciliten su inserción en ecosistemas de innovación empresarial (Castillo-Galván & Méndez Palacios, 2022).

Desde la perspectiva de la continuidad organizacional, la literatura también ha señalado que la falta de gestión estratégica puede aumentar el riesgo de mortalidad empresarial en las PYMES. Diversos estudios han identificado que uno de los factores asociados al fracaso empresarial se encuentra precisamente en la ausencia de planificación estratégica, en la debilidad de las capacidades gerenciales y en la falta de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado (Escrivão Filho et al., 2017). Estas condiciones pueden afectar especialmente a las empresas en etapas tempranas de desarrollo o en contextos de alta competencia.

Estas implicaciones evidencian que la integración entre el emprendimiento y la gestión estratégica constituye un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad empresarial de las PYMES. Si bien el emprendimiento desempeña un papel fundamental en la creación de nuevas empresas y en la generación de innovación, la consolidación organizacional requiere la adopción de prácticas de gestión estratégica que permitan fortalecer la capacidad de adaptación, mejorar la competitividad y asegurar la continuidad empresarial en el largo plazo.

Tabla 7. Implicaciones de la brecha entre emprendimiento y gestión estratégica en la sostenibilidad empresarial

Dimensión	Manifestación de la brecha	Implicaciones organizacionales
Adaptación estratégica	Falta de planificación y análisis del entorno	Dificultades para responder a cambios del mercado
Sostenibilidad económica	Ausencia de estrategias de crecimiento	Mayor vulnerabilidad financiera
Innovación tecnológica y	Baja incorporación de tecnologías digitales	Limitada capacidad de modernización
Continuidad empresarial	Falta de gestión estratégica formal	Incremento del riesgo de fracaso empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes-Ávila y Preiss (2015); Kannan y Gambetta (2025).

Tabla 8. Factores estratégicos necesarios para fortalecer la sostenibilidad de las PYMES

Factor estratégico	Descripción	Impacto en la sostenibilidad organizacional
Planeación estratégica	Definición de objetivos y estrategias empresariales	Mejora la dirección organizacional
Desarrollo de capacidades gerenciales	Formación en gestión empresarial y liderazgo	Fortalece la toma de decisiones
Innovación y digitalización	Incorporación de tecnologías y procesos innovadores	Incrementa la competitividad
Adaptación al entorno	Monitoreo constante de cambios económicos y tecnológicos	Favorece la continuidad empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en Jayasekara et al. (2020); Escrivão Filho et al. (2017); Castillo-Galván y Méndez Palacios (2022).

Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que la brecha entre el emprendimiento y la gestión estratégica constituye uno de los problemas más relevantes en la

consolidación de las pequeñas y medianas empresas. Aunque el emprendimiento representa el punto de partida para la creación de numerosos negocios, su fuerza inicial no garantiza por sí sola la permanencia, el crecimiento ni la competitividad de las PYMES. El estudio muestra que muchas de estas organizaciones logran surgir gracias a la iniciativa, la intuición y la capacidad de adaptación de sus fundadores, pero encuentran serias dificultades cuando el entorno les exige mayor formalización, planeación y capacidad de anticipación. En ese tránsito, que debería ser natural, suele abrirse una fractura silenciosa pero decisiva.

En relación con el primer objetivo específico, se identificó que las principales condiciones que originan esta brecha se encuentran en la estructura organizativa simplificada, la centralización de decisiones, la limitada profesionalización gerencial, la escasez de recursos y la influencia dominante de una cultura empresarial centrada en la figura del fundador. Estas condiciones, aunque pueden resultar útiles en etapas tempranas del emprendimiento, terminan restringiendo la institucionalización de prácticas estratégicas más sólidas. Lo que al inicio parece agilidad, más adelante puede convertirse en rigidez disfrazada de control.

Respecto al segundo objetivo, el estudio permitió reconocer que dicha brecha se manifiesta de manera concreta en la ausencia de planeación estratégica formal, en la toma de decisiones basada predominantemente en la intuición, en la informalidad de las estructuras administrativas y en la debilidad de los sistemas de control y evaluación del desempeño. Estas manifestaciones no solo revelan una limitada madurez organizacional, sino también una forma de gestión que responde más a la urgencia del día a día que a una lógica de dirección sostenida. En otras palabras, muchas PYMES parecen avanzar, pero lo hacen sin mapa claro, confiando en que la experiencia del camino sustituya la necesidad de una ruta deliberada.

En cuanto al tercer objetivo, se concluye que esta brecha impacta directamente en el desempeño, el crecimiento y la competitividad empresarial. La falta de articulación entre el impulso emprendedor y la gestión estratégica dificulta la asignación eficiente de recursos, limita la capacidad de expansión, debilita la innovación y reduce las

posibilidades de construir ventajas competitivas sostenibles. Bajo estas condiciones, la empresa no solo crece menos de lo que podría, sino que queda más expuesta a la incertidumbre del mercado, a la presión competitiva y a los cambios tecnológicos que hoy ya no tocan la puerta: entran sin pedir permiso.

En relación con el cuarto objetivo, el análisis confirma que la falta de integración entre emprendimiento y gestión estratégica compromete la sostenibilidad y la continuidad organizacional de las PYMES. La ausencia de planificación, adaptación estratégica y fortalecimiento gerencial incrementa la vulnerabilidad frente a crisis económicas, transformaciones digitales y exigencias crecientes del entorno. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad empresarial no puede entenderse únicamente como permanencia en el mercado, sino como la capacidad de la organización para evolucionar sin perder dirección. Ahí radica, quizá, uno de los dilemas más profundos de las PYMES: conservar la flexibilidad que las hizo nacer, sin renunciar a la estructura que necesitan para durar.

En términos generales, el artículo permite afirmar que fortalecer la gestión estratégica en las PYMES no implica sofocar el espíritu emprendedor, sino darle cauce, profundidad y horizonte. Lejos de ser dimensiones opuestas, emprendimiento y estrategia deben entenderse como componentes complementarios de un mismo proceso de maduración organizacional. Cuando esa articulación no ocurre, la empresa corre el riesgo de operar con entusiasmo, pero sin dirección suficiente; con iniciativa, pero sin arquitectura de futuro.

Dado que este trabajo se desarrolló desde una metodología documental, sus hallazgos ofrecen una base analítica útil para futuras investigaciones de carácter empírico que permitan contrastar estas conclusiones en contextos específicos, sectores productivos concretos o regiones determinadas. Esa continuidad investigativa sería valiosa no solo para ampliar el conocimiento académico sobre la gestión estratégica en las PYMES, sino también para orientar programas de formación, políticas públicas y estrategias de acompañamiento empresarial más ajustadas a la realidad de estas organizaciones.

Referencias

Abosedo, A. J., Obasan, K. A., & Alese, O. J. (2016). Strategic management and small and medium enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315–323.

Castillo-Galván, M., & Méndez Palacios, J. (2022). Innovación y competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales*, 14(2), 63–81.

Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Escrivão, G. (2017). Strategy and strategic management in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 283–298. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2016-0045>

Gallardo Medina, F. (2021). Planeación estratégica y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 17(1), 45–60.

García-Martínez, J., Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. (2023). Strategic management and growth in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 215–234. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2022-0145>

Holátová, D., Brezinová, M., & Kantorová, K. (2015). Management and organization of small and medium enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 34, 283–290. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01630-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01630-5)

Jayasekara, R., Kulatunga, U., & Amaratunga, D. (2020). Drivers of innovation and competitiveness in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1647–1666. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>

Kannan, D., & Gambetta, N. (2025). Technology-driven sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 1–26.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. (2007). Strategic planning in smaller enterprises – New empirical findings. *Management Research News*, 30(6), 470–480. <https://doi.org/10.1108/01409170710751948>

López Mejía, M., Gómez Díaz, M., & Pérez Hernández, J. (2020). Gestión estratégica y competitividad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Iberoamericana de Administración y Estrategia*, 19(3), 112–129. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i3.16890>

Ochoa Jiménez, S., Martínez González, L., & Torres Velázquez, R. (2021). Capacidades gerenciales y desempeño empresarial en PYMES. *Revista Mexicana de Administración*, 13(2), 77–95.

Reyes-Ávila, J., & Preiss, B. (2015). Entrepreneurship and strategic management in small businesses. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(3), 112–120.

Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2016). La planeación estratégica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 61(2), 320–337.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.002>

Švárová, M., & Vrchota, J. (2013). Strategic management in micro, small and medium-sized businesses. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2859–2866.
<https://doi.org/10.11118/actaun201361072859>

Vivanco Florido, M., Martínez García, F., & Tovar García, E. (2011). Cultura organizacional y desarrollo empresarial en pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 56(4), 157–179.