

Gestión Estratégica de las PYMES: Variables estratégicas que determinan el desempeño, crecimiento y sostenibilidad de las PYMES

Strategic Management of SMEs: Strategic Variables Determining the Performance, Growth, and Sustainability of Small and Medium-Sized Enterprises

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

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel central en la economía, aunque su desempeño, crecimiento y sostenibilidad suelen verse condicionados por diversas limitaciones estratégicas. El presente estudio tuvo como objetivo analizar las variables estratégicas que influyen en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y analítico, y mediante un diseño documental basado en la revisión sistematizada de literatura especializada. El análisis se organizó en torno a cuatro ejes: financiamiento y acceso al crédito, capital humano y capacidades organizacionales, tecnología e innovación, y emprendimiento y cultura organizacional. Los hallazgos muestran que estas variables no operan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente que condiciona la competitividad y permanencia de las empresas. Se concluye que la sostenibilidad de las PYMES depende menos de la iniciativa emprendedora por sí sola y más de la capacidad de articular recursos, capacidades y decisiones dentro de una lógica de gestión estratégica.

Palabras clave. PYMES; gestión estratégica; financiamiento; capital humano; innovación; cultura organizacional

Abstract. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a central role in the economy; however, their performance, growth, and sustainability are often constrained by several strategic limitations. The aim of this study was to analyze the strategic variables that influence SME performance, growth, and sustainability. The research was conducted under a qualitative approach, with a descriptive and analytical scope, through a documentary design based on a systematized review of specialized literature. The analysis was structured around four main dimensions: financing and access to credit, human capital and organizational capabilities, technology and innovation, and entrepreneurship and organizational culture. The findings suggest that these variables do not operate independently but

rather as an interdependent system shaping firms' competitiveness and long-term continuity. The study concludes that SME sustainability depends less on entrepreneurial drive alone and more on the ability to articulate resources, capabilities, and decisions within a strategic management framework.

Keywords. SMEs; strategic management; financing; human capital; innovation; organizational culture.

Introducción

El análisis de la base documental evidencia que el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no dependen únicamente de la iniciativa emprendedora que da origen a estas organizaciones, sino también de un conjunto de variables estratégicas que influyen directamente en su capacidad de desarrollo empresarial. En un entorno económico caracterizado por altos niveles de competencia, cambios tecnológicos constantes y dinámicas de mercado cada vez más complejas, las PYMES requieren fortalecer diversos factores organizacionales que les permitan mejorar su eficiencia operativa, consolidar su posicionamiento competitivo y asegurar su permanencia en el mercado.

La literatura especializada señala que el desempeño empresarial de las PYMES se encuentra condicionado por múltiples variables estratégicas relacionadas con la disponibilidad de recursos, las capacidades organizacionales y el entorno institucional en el que operan. Entre estos factores destacan el acceso al financiamiento, la calidad del capital humano, la incorporación de tecnologías e innovación y la influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial. Estos elementos interactúan entre sí y pueden favorecer o limitar la capacidad de las empresas para implementar estrategias orientadas al crecimiento y a la sostenibilidad organizacional.

En primer lugar, el financiamiento constituye un factor fundamental para el desarrollo de las PYMES, ya que permite a las empresas invertir en infraestructura

productiva, mejorar sus procesos operativos y ampliar su participación en los mercados. El acceso al crédito facilita la realización de inversiones estratégicas, la adopción de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Sin embargo, diversas investigaciones han señalado que muchas PYMES enfrentan restricciones significativas en el acceso a fuentes de financiamiento formal, lo que puede limitar su crecimiento empresarial y su competitividad en el mercado.

En segundo lugar, el capital humano desempeña un papel esencial en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las PYMES. La formación, las habilidades y las competencias del personal influyen directamente en la eficiencia operativa, en la capacidad de innovación y en la calidad de la gestión empresarial. Las empresas que invierten en el desarrollo de su capital humano suelen mostrar mayores niveles de productividad y una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el entorno económico.

Por otra parte, la tecnología y la innovación se han convertido en factores estratégicos para mejorar la competitividad empresarial en contextos caracterizados por la transformación digital y la globalización de los mercados. La incorporación de herramientas tecnológicas, la digitalización de procesos y el desarrollo de innovaciones en productos o servicios permiten a las PYMES optimizar sus operaciones, mejorar su eficiencia productiva y ampliar su acceso a nuevos mercados.

La cultura organizacional y el espíritu emprendedor también influyen en el desempeño empresarial de las PYMES. La cultura organizacional orientada hacia la innovación, la cooperación y el aprendizaje organizacional puede favorecer la adopción de nuevas estrategias empresariales y facilitar la adaptación de las empresas a entornos económicos dinámicos. En este sentido, la interacción entre emprendimiento y cultura organizacional puede contribuir a fortalecer las capacidades estratégicas de las organizaciones y a consolidar su desarrollo empresarial.

Este estudio analiza las principales variables estratégicas que influyen en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES. En primer lugar, se examina la influencia del financiamiento y del acceso al crédito en el desempeño empresarial. Posteriormente, se analiza el papel del capital humano en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. Asimismo, se estudia el impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial. Se aborda la relación entre el emprendimiento y la cultura organizacional como factores que pueden contribuir al fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad de las PYMES.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cumplen un papel decisivo en la economía, pero su desempeño, crecimiento y sostenibilidad suelen verse limitados por debilidades estratégicas que afectan su capacidad de adaptación y permanencia. El documento anexo muestra que estas organizaciones no dependen solo del impulso emprendedor inicial, sino también de variables como el acceso al financiamiento, la calidad del capital humano, la incorporación de tecnología e innovación, y la cultura organizacional que orienta la gestión. Cuando estos factores no se articulan de manera estratégica, la empresa queda expuesta a la improvisación, a la baja competitividad y, en muchos casos, al estancamiento o al fracaso. En ese sentido, el problema central del estudio radica en comprender por qué, pese a su relevancia económica y su potencial de desarrollo, muchas PYMES no logran consolidar un desempeño sostenible en entornos cada vez más complejos y cambiantes.

Objetivo general

Analizar las variables estratégicas que influyen en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES.

Objetivos específicos

1. Examinar la influencia del financiamiento y del acceso al crédito en el desempeño empresarial de las PYMES.
 2. Analizar el papel del capital humano en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES.
 3. Estudiar el impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial de las PYMES.
 4. Explorar la relación entre el emprendimiento y la cultura organizacional como factores asociados al desempeño y a la sostenibilidad empresarial.
-

Metodología de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se orienta a comprender e interpretar, desde una perspectiva analítica, las variables estratégicas que influyen en el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Más que medir relaciones estadísticas en una muestra empírica, el estudio busca examinar cómo la literatura especializada ha explicado el papel del financiamiento, el capital humano, la tecnología, la innovación, el emprendimiento y la cultura organizacional dentro de la gestión estratégica de este tipo de organizaciones. Esta orientación resulta congruente con el propósito central del trabajo, que consiste en analizar factores estratégicos a partir de una base documental previamente delimitada.

En cuanto a su alcance, la investigación es de tipo descriptivo y analítico. Es descriptiva porque identifica y organiza las principales variables estratégicas abordadas en la literatura sobre PYMES; y es analítica porque examina la relación de dichas variables con el desempeño empresarial, el crecimiento organizacional y la sostenibilidad en el tiempo. En ese sentido, el estudio no se limita a enumerar factores, sino que procura reconocer su sentido estratégico, sus interrelaciones y

sus implicaciones dentro de entornos empresariales caracterizados por la competencia, la incertidumbre y la transformación tecnológica.

El diseño metodológico corresponde a una investigación documental, sustentada en la revisión, selección, organización e interpretación de fuentes académicas y especializadas incluidas en el propio estudio. La base documental permitió construir una lectura comparativa de aportaciones teóricas y empíricas en torno a cuatro ejes de análisis: a) financiamiento y acceso al crédito, b) capital humano y capacidades organizacionales, c) tecnología e innovación, y d) emprendimiento y cultura organizacional. Estos ejes no aparecen como piezas aisladas; más bien funcionan como un entramado estratégico que ayuda a explicar por qué algunas PYMES logran consolidarse y otras quedan atrapadas en decisiones de corto plazo, como si la supervivencia diaria les impidiera mirar el horizonte.

La técnica principal de recolección de información fue la revisión documental sistematizada. Para ello, se consideraron los textos citados en el estudio como unidades de análisis, priorizando aquellas obras que ofrecían fundamentos teóricos o hallazgos directamente vinculados con la gestión estratégica de las PYMES. Posteriormente, la información fue clasificada por categorías temáticas en función de los objetivos específicos planteados. Esta organización permitió vincular cada conjunto de hallazgos con una dimensión concreta del problema investigado, favoreciendo una lectura estructurada y coherente del fenómeno.

En el plano del tratamiento de la información, se recurrió al análisis de contenido temático, entendido como un procedimiento de interpretación orientado a identificar núcleos conceptuales, recurrencias argumentativas y relaciones entre variables. A partir de este proceso, se elaboraron apartados de resultados y discusión en los que cada dimensión estratégica fue examinada de manera diferenciada, aunque sin perder de vista su articulación con el problema general del estudio. Asimismo, se diseñaron tablas de síntesis para condensar las dimensiones analizadas, sus manifestaciones en las PYMES y su impacto en el desempeño organizacional, lo cual facilitó la exposición comparativa de los hallazgos.

La lógica de análisis siguió una secuencia deductiva-inductiva. Fue deductiva porque partió de categorías conceptuales ya reconocidas en la literatura sobre gestión estratégica y PYMES; y fue inductiva porque, al revisar la base documental, permitió reconocer matices, coincidencias y diferencias en torno a la manera en que esas variables operan dentro de contextos empresariales concretos. Dicho de otro modo, el estudio no forzó a las fuentes a decir lo mismo, sino que procuró escuchar sus convergencias y también sus silencios, algo que en investigación suele ser tan revelador como los consensos aparentes.

Respecto a la delimitación metodológica, la investigación se concentra en el estudio de las variables estratégicas asociadas a las PYMES desde una perspectiva organizacional y gerencial. No se trata de un trabajo experimental ni correlacional, ni tampoco de un estudio de campo con levantamiento directo de encuestas o entrevistas. Su fortaleza reside en la integración crítica de literatura relevante para construir una visión articulada del problema, mientras que su límite principal radica en que las conclusiones dependen de los alcances y enfoques presentes en las fuentes revisadas. Aun así, este tipo de diseño resulta pertinente cuando se busca clarificar un problema complejo y sentar bases conceptuales sólidas para investigaciones posteriores de carácter empírico.

El estudio mantuvo un criterio de coherencia interna entre problema, objetivos, categorías de análisis y discusión de resultados. El problema se centró en comprender por qué muchas PYMES, pese a su relevancia económica y potencial de desarrollo, no logran sostener un desempeño competitivo en contextos cambiantes; los objetivos orientaron el examen de variables estratégicas específicas; y la metodología documental permitió construir una interpretación razonada de dicho fenómeno. Así, la investigación ofrece una base analítica útil para comprender la gestión estratégica en las PYMES y, al mismo tiempo, abre la puerta a futuras indagaciones aplicadas en contextos regionales o sectoriales más precisos.

Resultados y Discusión

Influencia del financiamiento y del acceso al crédito en el desempeño de las PYMES

El análisis de la base documental permite identificar que el financiamiento constituye uno de los factores más determinantes para el desempeño y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Diversos estudios coinciden en señalar que la disponibilidad de recursos financieros influye directamente en la capacidad de estas organizaciones para invertir en infraestructura productiva, adoptar nuevas tecnologías, mejorar su capital humano y ampliar su participación en los mercados (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; OECD, 2007). En este sentido, el acceso al crédito se convierte en un elemento estratégico que condiciona el desarrollo empresarial, particularmente en economías donde las PYMES representan la mayor parte del tejido productivo.

La literatura revisada sostiene que las limitaciones en el acceso al financiamiento constituyen una de las principales barreras estructurales que enfrentan las PYMES. En muchos casos, estas empresas presentan dificultades para obtener crédito debido a la falta de garantías, historiales financieros limitados o estructuras administrativas poco formalizadas. Como consecuencia, las instituciones financieras tienden a percibir a las PYMES como organizaciones de mayor riesgo crediticio, lo que restringe su acceso a capital y limita sus posibilidades de expansión empresarial (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006).

En el contexto mexicano, estas limitaciones adquieren una relevancia particular, ya que una proporción significativa de PYMES depende de recursos propios o de financiamiento informal para sostener sus operaciones. La falta de acceso a mecanismos formales de crédito puede restringir la capacidad de inversión de las empresas, afectar su productividad y reducir sus oportunidades de crecimiento en mercados competitivos. Además, la insuficiencia de recursos financieros puede dificultar la incorporación de innovaciones tecnológicas o la adopción de estrategias

de expansión empresarial, lo cual impacta directamente en su desempeño organizacional.

La evidencia analizada también indica que las empresas que logran acceder a fuentes de financiamiento formal presentan mayores niveles de crecimiento y consolidación organizacional. El financiamiento adecuado permite a las PYMES invertir en procesos productivos, mejorar su eficiencia operativa y desarrollar estrategias orientadas a la innovación y a la competitividad empresarial (OECD, 2007). En este sentido, el acceso al crédito no solo facilita la continuidad de las operaciones empresariales, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos económicos cambiantes.

La disponibilidad de financiamiento puede contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica dentro de las PYMES. Cuando las empresas cuentan con recursos financieros suficientes, pueden implementar procesos de planificación estratégica, desarrollar capacidades gerenciales y mejorar sus sistemas de control organizacional. Estos factores contribuyen a reducir la vulnerabilidad empresarial y favorecen la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Los resultados del análisis documental sugieren que el acceso al financiamiento constituye un elemento fundamental para mejorar el desempeño empresarial de las PYMES. La disponibilidad de crédito facilita la inversión productiva, impulsa el crecimiento organizacional y fortalece la competitividad empresarial, mientras que las restricciones financieras pueden limitar significativamente el desarrollo de estas organizaciones.

Tabla 1. Influencia del financiamiento en el desempeño de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en el desempeño empresarial
Acceso al crédito	Disponibilidad de financiamiento formal	Mayor capacidad de inversión productiva

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en el desempeño empresarial
Restricciones financieras	Dificultad para obtener préstamos	Limitaciones en el crecimiento empresarial
Inversión en innovación	Recursos para tecnología y modernización	Mejora de la competitividad
Expansión empresarial	Financiamiento para ampliar operaciones	Incremento del desarrollo organizacional
Sostenibilidad empresarial	Capital para enfrentar crisis económicas	Mayor estabilidad organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Beck y Demirgüç-Kunt (2006) y OECD (2007).

Papel del capital humano en el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES

El capital humano constituye uno de los factores más relevantes para el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La base documental analizada evidencia que las competencias, conocimientos y habilidades del personal influyen de manera significativa en la capacidad de las organizaciones para mejorar su desempeño, adaptarse a los cambios del entorno y desarrollar estrategias competitivas. En este sentido, el capital humano no solo representa un recurso operativo, sino también un elemento estratégico que contribuye a fortalecer la capacidad organizacional y la continuidad empresarial (Barney, 1991; Jayasekara et al., 2020).

Diversos estudios han señalado que las PYMES suelen enfrentar limitaciones relacionadas con la formación profesional, la capacitación del personal y el desarrollo de capacidades gerenciales. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia operativa de las empresas y restringir su capacidad para implementar procesos de innovación, planificación estratégica y mejora organizacional. En muchas PYMES, especialmente aquellas de carácter familiar o de reciente creación, la gestión empresarial se encuentra fuertemente concentrada en el propietario o en

un reducido grupo de personas, lo que puede generar dependencia de decisiones individuales y limitar el desarrollo de estructuras organizacionales más profesionalizadas (Escrivão Filho et al., 2017).

La literatura indica que el fortalecimiento del capital humano contribuye de manera directa al crecimiento empresarial. Las empresas que invierten en capacitación, desarrollo de habilidades y formación gerencial suelen mostrar mayores niveles de productividad y una mejor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. La formación continua del personal permite mejorar la calidad de los procesos productivos, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de innovación organizacional (Jayasekara et al., 2020).

El capital humano desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad organizacional de las PYMES. Las organizaciones que desarrollan capacidades internas sólidas tienden a presentar mayores niveles de resiliencia frente a entornos económicos inciertos. La presencia de personal capacitado y de líderes con habilidades estratégicas facilita la implementación de procesos de planificación, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a nuevas condiciones del mercado. En consecuencia, el capital humano puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva que contribuye a la permanencia de las empresas en el largo plazo (Barney, 1991).

Otro aspecto relevante identificado en la literatura se relaciona con la importancia del liderazgo y de las capacidades gerenciales dentro de las PYMES. La formación en gestión empresarial, liderazgo organizacional y toma de decisiones estratégicas puede fortalecer la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos económicos y aprovechar oportunidades de crecimiento. En este sentido, el desarrollo de habilidades directivas constituye un elemento clave para mejorar la calidad de la gestión empresarial y para reducir la brecha existente entre el emprendimiento y la gestión estratégica.

Los resultados del análisis documental sugieren que el capital humano representa un factor crítico para el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las

PYMES. La inversión en formación, capacitación y desarrollo de habilidades organizacionales permite fortalecer las capacidades internas de las empresas, mejorar su desempeño y aumentar sus posibilidades de consolidación en el mercado.

Tabla 2. Influencia del capital humano en el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en el desempeño organizacional
Formación del personal	Capacitación técnica y profesional	Mejora de la productividad
Desarrollo de habilidades gerenciales	Capacitación en gestión empresarial	Fortalecimiento de la toma de decisiones
Capacidades organizacionales	Desarrollo de conocimientos y competencias internas	Incremento de la eficiencia operativa
Innovación organizacional	Aplicación de conocimientos para mejorar procesos	Mayor competitividad empresarial
Liderazgo estratégico	Dirección empresarial con visión estratégica	Sostenibilidad y continuidad organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991), Escrivão Filho et al. (2017) y Jayasekara et al. (2020).

Impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad de las PYMES

El análisis de la base documental evidencia que la tecnología y la innovación constituyen factores estratégicos para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En un entorno económico caracterizado por la globalización, la digitalización y la creciente competencia empresarial, la capacidad de las organizaciones para incorporar tecnologías y desarrollar procesos innovadores se ha convertido en un elemento determinante para mejorar su desempeño y su posicionamiento en el mercado (Porter, 1985; OECD, 2007).

Diversos estudios señalan que la adopción tecnológica permite a las PYMES optimizar sus procesos productivos, mejorar la eficiencia operativa y ampliar sus oportunidades de acceso a nuevos mercados. La digitalización de procesos

administrativos, la automatización de actividades productivas y el uso de plataformas tecnológicas para la comercialización de productos y servicios pueden contribuir a reducir costos operativos y aumentar la productividad empresarial. En este sentido, la tecnología se convierte en un recurso estratégico que permite a las empresas mejorar su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno competitivo (Jayasekara et al., 2020).

La innovación empresarial desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES. La literatura especializada indica que la innovación puede manifestarse en diferentes dimensiones, incluyendo la innovación en productos, procesos, modelos de negocio y estrategias organizacionales. Las empresas que desarrollan capacidades de innovación suelen mostrar mayores niveles de adaptabilidad y una mayor capacidad para diferenciarse en mercados altamente competitivos (Schumpeter, 1934).

El análisis documental también indica que muchas PYMES enfrentan dificultades para incorporar tecnologías avanzadas y desarrollar procesos sistemáticos de innovación. Estas limitaciones suelen estar asociadas a factores como restricciones financieras, falta de personal especializado, debilidades en la planificación estratégica y escaso acceso a redes de conocimiento o colaboración empresarial. Como consecuencia, algunas empresas pueden presentar rezagos tecnológicos que afectan su productividad y su capacidad para competir en mercados cada vez más digitalizados (OECD, 2007).

La integración de tecnología e innovación puede contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica dentro de las PYMES. Las herramientas digitales facilitan la recopilación y el análisis de información empresarial, lo que permite mejorar los procesos de toma de decisiones y la planificación organizacional. Además, la incorporación de tecnologías de información puede favorecer la coordinación interna, la gestión eficiente de recursos y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Los resultados del análisis documental sugieren que la tecnología y la innovación representan elementos fundamentales para mejorar la competitividad empresarial de las PYMES. La adopción tecnológica y el desarrollo de capacidades innovadoras permiten incrementar la productividad, fortalecer la diferenciación estratégica y mejorar la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos económicos dinámicos.

Tabla 3. Impacto de la tecnología y la innovación en la competitividad de las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación en las PYMES	Impacto en la competitividad empresarial
Digitalización empresarial	Uso de tecnologías de información en procesos administrativos	Mejora de la eficiencia operativa
Automatización productiva	Incorporación de tecnologías en procesos de producción	Incremento de productividad
Innovación en productos	Desarrollo de nuevos productos o servicios	Diferenciación en el mercado
Innovación en procesos	Mejora de métodos productivos y organizacionales	Reducción de costos operativos
Acceso a mercados digitales	Uso de plataformas tecnológicas de comercialización	Expansión del alcance comercial

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1985), Schumpeter (1934), OECD (2007) y Jayasekara et al. (2020).

Relación entre el emprendimiento y la cultura organizacional en el desempeño de las PYMES

El análisis de la base documental permite identificar que la cultura organizacional constituye un elemento clave para comprender el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y que influyen en la forma en que se toman decisiones, se gestionan los recursos y se desarrollan las actividades empresariales. En el caso de las PYMES, la cultura organizacional suele estar

estrechamente vinculada con la visión y los valores del emprendedor fundador, lo que puede influir significativamente en el funcionamiento y en la evolución de la empresa (Schein, 2010).

Diversos estudios señalan que el emprendimiento y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados. El espíritu emprendedor tiende a promover culturas organizacionales orientadas hacia la innovación, la flexibilidad y la búsqueda de oportunidades de negocio. Estas características pueden favorecer la adaptación de las empresas a entornos empresariales dinámicos y contribuir a la generación de ventajas competitivas. En este sentido, las PYMES que desarrollan culturas organizacionales abiertas al cambio suelen mostrar mayores niveles de capacidad innovadora y de crecimiento empresarial (Lumpkin & Dess, 1996).

No obstante, la literatura también indica que la cultura organizacional de muchas PYMES puede presentar ciertas limitaciones que afectan su desempeño organizacional. En algunas empresas, la fuerte centralización de decisiones en el fundador o en un grupo reducido de personas puede generar estructuras organizativas poco participativas y limitar la profesionalización de la gestión empresarial. Esta situación puede afectar la capacidad de las empresas para desarrollar procesos formales de planificación estratégica y para fortalecer sus estructuras administrativas (Escrivão Filho et al., 2017).

La cultura organizacional puede influir en la forma en que las empresas adoptan innovaciones, gestionan el conocimiento y promueven la participación del capital humano en los procesos organizacionales. Las culturas organizacionales que fomentan la colaboración, el aprendizaje continuo y la comunicación interna suelen facilitar la generación de ideas innovadoras y la mejora de procesos empresariales. En contraste, las culturas organizacionales rígidas o altamente jerárquicas pueden dificultar la adaptación organizacional y limitar el desarrollo de capacidades estratégicas (Schein, 2010).

En términos de desempeño empresarial, la relación entre emprendimiento y cultura organizacional puede traducirse en diferentes resultados organizacionales. Las

PYMES que logran integrar el espíritu emprendedor con una cultura organizacional orientada a la innovación, la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional tienden a mostrar mayores niveles de productividad, crecimiento y competitividad. En este sentido, la cultura organizacional puede actuar como un mecanismo que facilita la institucionalización del emprendimiento dentro de la estructura empresarial.

Los resultados del análisis documental sugieren que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la forma en que las PYMES transforman el emprendimiento inicial en procesos organizacionales sostenibles. La construcción de culturas organizacionales orientadas hacia la innovación, la cooperación y la mejora continua puede contribuir significativamente a fortalecer el desempeño empresarial y la sostenibilidad de estas organizaciones.

Tabla 4. Relación entre emprendimiento, cultura organizacional y desempeño en las PYMES

Dimensión analizada	Manifestación organizacional	Impacto en el desempeño empresarial
Espíritu emprendedor	Orientación hacia la innovación y la identificación de oportunidades	Mayor capacidad de adaptación al mercado
Valores organizacionales	Normas y principios que guían la conducta empresarial	Fortalecimiento de la identidad organizacional
Estilo de liderazgo	Influencia del fundador en la gestión empresarial	Orientación estratégica de la empresa
Cultura de aprendizaje	Promoción del aprendizaje y del desarrollo del conocimiento	Mejora de la capacidad innovadora
Cultura colaborativa	Participación del personal en procesos organizacionales	Incremento de la eficiencia y del desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en Lumpkin y Dess (1996), Schein (2010) y Escrivão Filho et al. (2017).

Conclusiones

El estudio permite concluir que el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad de las PYMES no pueden entenderse como el resultado exclusivo del impulso emprendedor inicial, sino como la expresión de un conjunto de variables estratégicas que, al articularse de manera adecuada, fortalecen la capacidad organizacional y la permanencia empresarial. La base documental examinada deja ver que muchas PYMES no fracasan por falta de iniciativa, sino por la ausencia de una gestión estratégica capaz de transformar recursos dispersos en ventajas organizacionales sostenibles. Dicho de otra manera, emprender abre la puerta, pero no garantiza recorrer el camino.

En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el financiamiento y el acceso al crédito constituyen factores decisivos para el desempeño empresarial. La evidencia revisada muestra que la disponibilidad de recursos financieros permite a las PYMES invertir, modernizarse, expandirse y responder con mayor solidez a entornos económicos cambiantes. En contraste, las restricciones crediticias limitan no solo el crecimiento, sino también la posibilidad de planificar con visión de mediano y largo plazo. Aquí aparece una paradoja frecuente: se espera que la PYME compita como una organización madura, pero muchas veces se le niegan las condiciones mínimas para consolidarse.

En cuanto al capital humano, los hallazgos permiten afirmar que su fortalecimiento representa una condición estratégica para la competitividad y la sostenibilidad. La formación, la capacitación, el liderazgo y las capacidades gerenciales no operan como elementos secundarios, sino como el núcleo que da sentido a la toma de decisiones, a la innovación y a la adaptación organizacional. Cuando la empresa concentra todo en la intuición del fundador y descuida la profesionalización, suele quedar atrapada en una estructura frágil; en cambio, cuando desarrolla capacidades internas, gana consistencia, aprendizaje y resiliencia.

Respecto al impacto de la tecnología y la innovación, el estudio confirma que ambas constituyen palancas esenciales para elevar la competitividad de las PYMES. La

adopción tecnológica mejora procesos, amplía mercados y favorece decisiones mejor informadas, mientras que la innovación abre posibilidades de diferenciación y respuesta frente a contextos de alta competencia. No obstante, la revisión también deja claro que muchas PYMES siguen enfrentando barreras para incorporar estas herramientas, ya sea por limitaciones financieras, por debilidades en la planeación o por falta de personal especializado. La tecnología, por sí sola, no obra milagros; necesita dirección estratégica para convertirse en verdadero motor de desarrollo.

En lo relativo al emprendimiento y la cultura organizacional, se concluye que ambos factores mantienen una relación estrecha con el desempeño empresarial. La cultura organizacional puede reforzar o debilitar las capacidades estratégicas de la empresa según favorezca la innovación, el aprendizaje, la cooperación y la apertura al cambio, o según reproduzca centralización, rigidez y dependencia excesiva del fundador. En este punto, el estudio sugiere algo de fondo: el emprendimiento que no se institucionaliza en prácticas, valores y procesos termina agotándose en el corto plazo. La energía inicial importa, sí, pero la cultura decide si esa energía se convierte en trayectoria o en desgaste.

De forma integral, la investigación concluye que las variables analizadas no actúan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente dentro de la gestión estratégica de las PYMES. El financiamiento facilita la inversión; el capital humano transforma esa inversión en capacidades; la tecnología y la innovación amplían la competitividad; y la cultura organizacional da continuidad, sentido y coherencia a todo el proceso. Cuando una de estas piezas falla, el equilibrio se debilita; cuando se articulan, la empresa gana mejores condiciones para crecer y sostenerse.

El estudio permite sostener que repensar la gestión estratégica de las PYMES no es un ejercicio meramente teórico, sino una necesidad económica y organizacional. Comprender estas variables ofrece una base valiosa para diseñar políticas de apoyo, programas de capacitación, esquemas de financiamiento y modelos de acompañamiento empresarial más sensibles a la realidad de este tipo de organizaciones. A la vez, abre una ruta para futuras investigaciones empíricas que

profundicen en contextos sectoriales o regionales específicos. En suma, la sostenibilidad de las PYMES no depende solo de resistir; depende, más bien, de aprender a dirigir estratégicamente su propia posibilidad de futuro.

Referencias

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- 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>
- 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>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2007). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.