Revista científica Sociedad & Tecnología

ISSN: 2773-7349

CC BY NC SA

Fecha de presentación: 13/10/2026 Fecha de aceptación: 14/11/2026 Fecha de publicación: 28/11/2026

Carlos Alberto Díaz-Zapata
E-mail: cdiazzapata3@institutojubones.edu.ec
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-2946-8442
Instituto Superior Tecnológico Jubones, Pasaje, Ecuador

Cita sugerida (APA, séptima edición).

Díaz-Zapata, C. A. (2026). Gestión administrativa y eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas: fundamentos teóricos, modelos de gestión y tendencias actuales. *Revista Sociedad & Tecnología*, 9(S3), 2260-2274, DOI: https://doi.org/10.51247/27d3zr62

==== o ====

Gestión administrativa y eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas: fundamentos teóricos, modelos de gestión y tendencias actuales

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar los fundamentos teóricos, los modelos de gestión y las tendencias vinculadas con la gestión administrativa y la eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Se desarrolló una revisión integrativa, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico. La búsqueda consideró publicaciones académicas en español, inglés y portugués, localizadas en bases de datos y repositorios, mediante descriptores relacionados con gestión administrativa, proceso administrativo, eficiencia operativa y desempeño empresarial. Los documentos seleccionados se examinaron mediante análisis de contenido, clasificación temática y síntesis interpretativa. Los resultados mostraron que la planificación, organización, dirección y control se relacionaron con el aprovechamiento de recursos, la coordinación de actividades, la productividad y la calidad de los procesos. Se identificó que los sistemas de control de gestión, la administración por procesos, la mejora continua y los enfoques lean ofrecieron herramientas para detectar deficiencias y orientar decisiones. Asimismo, la digitalización y el uso de indicadores aparecieron como tendencias relevantes, aunque su contribución dependió de las capacidades, la formación del personal y la adaptación de procedimientos. Se concluyó que la eficiencia operativa de las PYMES no dependió de una práctica aislada, sino de una gestión administrativa articulada, flexible y orientada a la mejora continua. La integración de capacidades directivas, participación del personal, control de procesos y tecnologías pertinentes favoreció el uso racional de recursos y una respuesta consistente ante las exigencias del entorno.

Palabras clave: gestión administrativa; eficiencia operativa; pequeñas y medianas empresas; modelos de gestión.

==== o ====

Administrative management and operational efficiency in small and medium-sized enterprises: theoretical foundations, management models, and current trends

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the theoretical foundations, management models, and trends related to administrative management and operational efficiency in small

and medium-sized enterprises (SMEs). An integrative review was conducted using a qualitative approach and a descriptive-analytical scope. The search considered academic publications in Spanish, English, and Portuguese, retrieved from scientific databases and repositories through descriptors related to administrative management, the administrative process, operational efficiency, and business performance. The selected documents were examined through content analysis, thematic classification, and interpretive synthesis. The results showed that planning, organizing, leading, and controlling were associated with resource utilization, activity coordination, productivity, and process quality. Management control systems, process management, continuous improvement, and lean approaches were identified as tools for detecting deficiencies and guiding decision-making. Likewise, digitalization and the use of performance indicators emerged as relevant trends, although their contribution depended on organizational capabilities, staff training, and the adaptation of procedures. It was concluded that SME operational efficiency did not depend on a single practice, but rather on coordinated, flexible administrative management focused on continuous improvement. Integrating managerial capabilities, employee participation, process control, and appropriate technologies supported the rational use of resources and a consistent organizational response to environmental demands.

Keywords: administrative management; operational efficiency; small and medium-sized enterprises; management models.

==== o ====

Gestão administrativa e eficiência operacional nas pequenas e médias empresas: fundamentos teóricos, modelos de gestão e tendências atuais

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar os fundamentos teóricos, os modelos de gestão e as tendências relacionadas à gestão administrativa e à eficiência operacional nas pequenas e médias empresas (PMEs). Foi desenvolvida uma revisão integrativa, com abordagem qualitativa e alcance descritivo-analítico. A busca considerou publicações acadêmicas em espanhol, inglês e português, localizadas em bases de dados e repositórios, mediante descritores relacionados à gestão administrativa, ao processo administrativo, à eficiência operacional e ao desempenho empresarial. Os documentos selecionados foram examinados por meio da análise de conteúdo, classificação temática e síntese interpretativa. Os resultados mostraram que o planejamento, a organização, a direção e o controle estiveram relacionados ao aproveitamento dos recursos, à coordenação das atividades, à produtividade e à qualidade dos processos. Identificou-se que os sistemas de controle de gestão, a gestão por processos, a melhoria contínua e as abordagens lean ofereceram ferramentas para detectar deficiências e orientar decisões. Da mesma forma, a digitalização e o uso de indicadores surgiram como tendências relevantes, embora sua contribuição tenha dependido das capacidades, da formação dos funcionários e da adaptação dos procedimentos. Concluiu-se que a eficiência operacional das PMEs não dependeu de uma prática isolada, mas de uma gestão administrativa articulada, flexível e orientada à melhoria contínua. A integração de capacidades gerenciais, participação dos funcionários, controle de processos e tecnologias pertinentes favoreceu o uso racional dos recursos e uma resposta consistente às exigências do ambiente.

Palavras-chave: gestão administrativa; eficiência operacional; pequenas e médias empresas; modelos de gestão.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un componente esencial del tejido empresarial, debido a su contribución a la generación de empleo, la dinamización de las economías locales y el fortalecimiento de las actividades productivas y comerciales. Su participación en el desarrollo económico hace necesario comprender los factores organizacionales que condicionan su funcionamiento, crecimiento y permanencia en el mercado. En este escenario, la gestión administrativa adquiere especial relevancia, puesto que permite articular los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los objetivos institucionales. No obstante, las características estructurales de estas organizaciones, particularmente sus limitaciones financieras, la concentración de responsabilidades directivas y la insuficiente formalización de determinados procedimientos, pueden dificultar la implementación de prácticas administrativas sistemáticas. Por consiguiente, el fortalecimiento de las capacidades de gestión representa un elemento importante para mejorar su funcionamiento y responder a las exigencias de entornos empresariales cada vez más competitivos.

Desde una perspectiva organizacional, la gestión administrativa comprende un conjunto articulado de funciones orientadas a establecer objetivos, distribuir responsabilidades, conducir las actividades y evaluar los resultados obtenidos. Estas funciones, tradicionalmente identificadas como planificación, organización, dirección y control, constituyen un proceso interdependiente mediante el cual las empresas coordinan sus operaciones y procuran alcanzar sus propósitos institucionales. Sin embargo, su aplicación en las PYMES no siempre responde a estructuras formalizadas, debido a que numerosas decisiones se concentran en los propietarios o administradores y se adoptan, en ocasiones, a partir de la experiencia acumulada más que de procedimientos previamente establecidos. Demenet y Hoang (2020), al estudiar empresas vietnamitas, identificaron una asociación positiva entre el capital gerencial y la productividad empresarial, destacando la importancia de las prácticas y capacidades directivas para mejorar el aprovechamiento de los recursos. Esta perspectiva permite comprender que la administración no representa únicamente una función de coordinación, sino también una capacidad organizacional que puede incidir en los resultados productivos.

En correspondencia con lo anterior, la eficiencia operativa constituye una dimensión relevante del desempeño empresarial, debido a que expresa la capacidad de desarrollar actividades y obtener resultados mediante una utilización adecuada de los recursos disponibles. Su análisis comprende aspectos como la productividad, los costos operativos, el aprovechamiento del tiempo, la calidad de los procesos, la coordinación del trabajo y el cumplimiento de las actividades programadas. Desde esta perspectiva, una empresa eficiente no necesariamente es aquella que dispone de mayores recursos, sino la que consigue utilizarlos de manera racional, reduciendo actividades innecesarias y mejorando la articulación de sus procesos internos. Kafetzopoulos (2022), mediante una revisión de investigaciones sobre gestión del desempeño en las PYMES, identificó diferentes factores antecedentes y dimensiones asociadas con los resultados empresariales, evidenciando la necesidad de comprender el desempeño desde una perspectiva multidimensional. En consecuencia, la eficiencia operativa debe examinarse considerando tanto los resultados alcanzados como las prácticas administrativas que permiten obtenerlos.

La relación entre gestión administrativa y eficiencia operativa se fundamenta en la capacidad de las decisiones directivas para influir sobre la organización y ejecución de las actividades empresariales. Una planificación adecuada permite establecer prioridades, anticipar necesidades y distribuir los recursos conforme a los objetivos; la organización facilita la asignación de funciones y responsabilidades; la dirección contribuye a coordinar el trabajo y orientar el desempeño del personal; mientras que el control posibilita identificar desviaciones

y establecer acciones correctivas. La articulación de estas funciones puede favorecer la continuidad de los procesos, disminuir la improvisación y mejorar el aprovechamiento de las capacidades organizacionales. Esta relación encuentra respaldo empírico en el estudio de Łobos y Wojciech (2021), realizado con información de 2710 PYMES polacas, cuyos resultados evidenciaron asociaciones entre las prácticas de gestión y el éxito empresarial. De manera complementaria, Ouédraogo y Gansonré (2023), a partir de una investigación desarrollada en 577 pequeñas y medianas empresas de Burkina Faso, encontraron relaciones positivas entre las prácticas gerenciales, el establecimiento de objetivos, el seguimiento de las actividades y diferentes indicadores de desempeño empresarial.

A pesar de la importancia de estas relaciones, la aplicación de modelos administrativos en las PYMES presenta particularidades que requieren una interpretación contextualizada. Los modelos tradicionales aportan fundamentos para organizar las funciones directivas y establecer mecanismos de coordinación, mientras que los enfoques estratégicos y contemporáneos incorporan elementos como la gestión por procesos, la mejora continua, la calidad, la innovación y la evaluación mediante indicadores. Sin embargo, no existe un modelo único cuya aplicación garantice resultados equivalentes en todas las empresas, puesto que su pertinencia depende de factores como el tamaño, la actividad económica, la disponibilidad de recursos, las capacidades del personal y las condiciones del entorno. Parast y Safari (2022), al analizar prácticas de gestión de la calidad en pequeñas empresas, identificaron relaciones entre los criterios de gestión y los resultados vinculados con la calidad y las operaciones. Estos planteamientos permiten considerar que la adopción de modelos administrativos debe responder a las necesidades reales de cada organización y no limitarse a reproducir estructuras diseñadas para empresas de mayor dimensión.

Por otra parte, las transformaciones tecnológicas y organizacionales han ampliado las posibilidades de mejorar la gestión empresarial mediante herramientas digitales, sistemas de información, automatización de actividades y mecanismos de seguimiento del desempeño. La digitalización puede facilitar el acceso a información oportuna, fortalecer la comunicación interna, mejorar la coordinación de las operaciones y respaldar la toma de decisiones. No obstante, su incorporación también plantea desafíos relacionados con la inversión, las competencias digitales, la adaptación de los procesos y la capacidad de integrar las tecnologías con los objetivos organizacionales. Sagala y Őri (2024), en su revisión sistemática sobre la transformación digital de las PYMES, analizaron los factores asociados con su implementación y las condiciones necesarias para alcanzar resultados satisfactorios. Asimismo, Kallmuenzer et al. (2025) examinaron la adopción de la digitalización y sus resultados en pequeñas y medianas empresas, aportando elementos para comprender su vinculación con el desempeño organizacional. En este sentido, las tendencias actuales sugieren que la modernización administrativa requiere integrar las herramientas tecnológicas con procesos claramente definidos y capacidades directivas que permitan aprovechar su potencial.

En consecuencia, el estudio de la gestión administrativa y su relación con la eficiencia operativa requiere superar las aproximaciones que examinan ambas categorías de manera aislada. Resulta necesario comprender cómo las funciones administrativas, las prácticas organizacionales y los modelos de gestión se articulan para favorecer la productividad, la coordinación de los recursos y el mejoramiento de las operaciones. Aunque existen investigaciones sobre prácticas gerenciales, desempeño empresarial, calidad y transformación digital, sus aportaciones se presentan desde perspectivas y contextos diversos, lo que hace pertinente desarrollar una síntesis que permita identificar convergencias, diferencias y aspectos todavía insuficientemente abordados. Particularmente, interesa reconocer qué mecanismos administrativos contribuyen al mejoramiento operativo y bajo qué condiciones pueden resultar pertinentes para organizaciones con recursos y capacidades limitados.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos, modelos de gestión y tendencias actuales relacionados con la gestión administrativa y su vinculación con la eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas, mediante una

revisión integrativa de la literatura científica. Para ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué fundamentos teóricos, modelos de gestión y prácticas administrativas explican la relación entre la gestión administrativa y la eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas? La revisión se orienta a examinar seis ámbitos interrelacionados: los fundamentos de la gestión administrativa, las funciones del proceso administrativo, las dimensiones de la eficiencia operativa, la relación entre ambas categorías, los modelos de gestión aplicables a las PYMES y las tendencias contemporáneas. Se espera construir una síntesis conceptual que contribuya a comprender los mecanismos mediante los cuales las prácticas administrativas favorecen el aprovechamiento de los recursos y el mejoramiento del funcionamiento empresarial.

Metodología

La investigación se desarrolló mediante una revisión integrativa de la literatura científica, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico, orientada a examinar los fundamentos teóricos, modelos de gestión y tendencias relacionados con la gestión administrativa y la eficiencia operativa en las PYMES. Este diseño permitió reunir, comparar e interpretar aportaciones procedentes de investigaciones empíricas, revisiones bibliográficas y estudios teóricos, con el propósito de construir una comprensión articulada del objeto de estudio. La revisión integrativa resultó pertinente porque posibilitó incorporar diferentes perspectivas metodológicas y niveles de análisis, favoreciendo la identificación de convergencias, diferencias y vacíos en el conocimiento científico. De acuerdo con Whittemore y Knafl (2005), este tipo de revisión permite integrar diversas fuentes de evidencia mediante un proceso sistemático de identificación, evaluación, análisis y síntesis de la información.

La búsqueda documental se efectuó en las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y DOAJ, mientras que Google Scholar se utilizó como fuente complementaria para localizar publicaciones pertinentes y ampliar la recuperación de documentos. Se consideraron investigaciones publicadas entre enero de 2020 y noviembre de 2026, incorporándose excepcionalmente trabajos anteriores cuando sus aportaciones resultaron fundamentales para explicar los fundamentos y las teorías administrativas. La estrategia de búsqueda combinó descriptores en español, inglés y portugués, mediante operadores booleanos AND y OR. Entre los principales términos empleados se incluyeron: «gestión administrativa», «eficiencia operativa», «PYMES», «administrative management», «operational efficiency», «small and medium-sized enterprises», «gestión empresarial» y «business performance». La selección de descriptores y su combinación respondieron a criterios de pertinencia temática y precisión documental, siguiendo las orientaciones de Espinoza Freire (2020a) y Espinoza-Freire (2025a) sobre la búsqueda y recuperación de información científica.

Se establecieron como criterios de inclusión los artículos científicos publicados en revistas académicas, disponibles en texto completo, redactados en español, inglés o portugués y relacionados directamente con las funciones administrativas, la productividad, la eficiencia operativa, los modelos de gestión o el desempeño de las PYMES. Se excluyeron los documentos duplicados, publicaciones sin respaldo académico verificable, estudios desvinculados del objetivo de revisión y trabajos cuya información no permitiera identificar sus principales aportaciones. El procedimiento comprendió cuatro etapas: identificación de documentos, depuración de duplicados, revisión de títulos y resúmenes, y evaluación del texto completo para determinar su pertinencia. La valoración consideró la claridad de los objetivos, la consistencia metodológica y la correspondencia entre los resultados y el objeto de estudio.

Finalmente, la información seleccionada se organizó mediante una matriz de análisis documental que contempló autoría, año, contexto, objetivo, metodología, resultados y contribuciones principales. Se aplicaron análisis de contenido, clasificación temática y comparación interpretativa, agrupando los hallazgos en los seis ejes establecidos para la revisión. El enfoque cualitativo permitió interpretar las relaciones conceptuales identificadas sin reducirlas exclusivamente a mediciones cuantitativas (Espinoza Freire, 2020b; Espinoza-

Freire, 2025b). La síntesis resultante se orientó a explicar los mecanismos mediante los cuales las prácticas administrativas pueden contribuir al mejoramiento de la eficiencia operativa de las PYMES.

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Fundamentos de la gestión administrativa en las pequeñas y medianas empresas

La gestión administrativa constituye un proceso de coordinación y articulación de los recursos organizacionales mediante el cual las empresas establecen objetivos, distribuyen responsabilidades, orientan sus actividades y evalúan los resultados alcanzados. Su importancia radica en que permite transformar los recursos disponibles en capacidades organizacionales dirigidas al cumplimiento de los propósitos empresariales. En las PYMES, esta función adquiere características particulares debido a la proximidad entre propietarios, administradores y trabajadores, la concentración de decisiones y la flexibilidad de sus estructuras organizativas. Nisar et al. (2019) analizaron la incidencia de las mejores prácticas de gestión en el desempeño y la productividad de pequeñas empresas, destacando la importancia de incorporar procedimientos administrativos que permitan mejorar la organización y los resultados empresariales.

Desde una perspectiva contemporánea, la gestión administrativa no debe interpretarse exclusivamente como la aplicación de procedimientos operativos, sino como una capacidad que permite identificar oportunidades, organizar recursos y responder a las transformaciones del entorno. Esta concepción encuentra fundamento en el enfoque de recursos y capacidades, según el cual las organizaciones pueden construir ventajas competitivas mediante la utilización estratégica de sus recursos humanos, físicos y organizacionales. Sebhatu (2021), al estudiar las capacidades gerenciales de pequeñas y medianas empresas manufactureras chinas, identificó relaciones positivas entre las capacidades de establecimiento de redes, identificación de oportunidades e innovación y el desempeño empresarial. Estos resultados permiten reconocer que las competencias administrativas no solamente facilitan el funcionamiento cotidiano, sino que también contribuyen a desarrollar capacidades para enfrentar condiciones cambiantes del mercado.

En consecuencia, las particularidades de las PYMES exigen modelos administrativos que combinen formalización, flexibilidad y adaptación a las condiciones organizacionales. La existencia de estructuras reducidas no significa que estas empresas deban prescindir de mecanismos de planificación, supervisión o evaluación; por el contrario, requieren instrumentos proporcionados a su dimensión y disponibilidad de recursos. Nam y Luu (2021), mediante un análisis longitudinal de pequeñas y medianas empresas manufactureras de Vietnam, encontraron que las prácticas de gestión de recursos humanos favorecen la innovación, la productividad laboral y el valor agregado. Este planteamiento evidencia que la administración empresarial comprende diferentes capacidades interdependientes y que su desarrollo puede generar beneficios tanto en la organización interna como en los resultados económicos.

Funciones del proceso administrativo en las PYMES

La planificación representa la función mediante la cual se establecen los objetivos empresariales, se determinan las actividades necesarias para alcanzarlos y se asignan los recursos correspondientes. En las PYMES, esta función permite anticipar necesidades financieras, productivas y comerciales, establecer prioridades y reducir la incertidumbre asociada con las decisiones cotidianas. Su aplicación no requiere necesariamente estructuras complejas, sino procedimientos que permitan definir metas, responsables, plazos y mecanismos de seguimiento. La planificación también facilita la articulación entre las decisiones estratégicas y las actividades operativas, evitando que las acciones empresariales se desarrollen de manera descoordinada. Cunha y Ferreira (2026), mediante una revisión integrativa de 295 investigaciones sobre gestión estratégica y desempeño de las PYMES,

identificaron la adaptación, la innovación y las capacidades estratégicas como ámbitos fundamentales para comprender la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones.

La organización constituye la función que establece la distribución de actividades, responsabilidades y recursos necesarios para ejecutar los planes empresariales. Su importancia se relaciona con la definición de puestos, la delimitación de funciones, la coordinación entre áreas y el establecimiento de mecanismos de comunicación interna. En las empresas de menor dimensión, donde una misma persona puede asumir diversas responsabilidades, resulta especialmente importante establecer procedimientos que eviten duplicidades, confusiones y dependencia excesiva de decisiones individuales. La organización también permite identificar las actividades esenciales y establecer secuencias de trabajo que faciliten la continuidad de las operaciones. Ongena y Ravesteyn (2020) encontraron que la madurez de la gestión por procesos se relaciona con el desempeño organizacional y destacaron la importancia de las tecnologías de información, los recursos, el conocimiento y la medición de procesos para mejorar los resultados.

La dirección comprende las actividades relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la motivación y la coordinación del talento humano. Su finalidad consiste en orientar los esfuerzos individuales hacia los objetivos colectivos, promoviendo condiciones que favorezcan la responsabilidad, la cooperación y el cumplimiento de las tareas. En las PYMES, el liderazgo de los propietarios y administradores puede influir directamente en la cultura organizacional, debido a la proximidad existente entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan las actividades. Por esta razón, la dirección debe combinar la supervisión con la participación de los trabajadores, el reconocimiento de sus capacidades y el fortalecimiento de sus competencias. Nam y Luu (2021) demostraron que las prácticas de gestión humana se relacionan positivamente con la innovación y la productividad, lo que permite considerar al personal como un recurso estratégico para el desarrollo empresarial.

El control administrativo, por su parte, permite verificar el cumplimiento de los objetivos, comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos e identificar desviaciones que requieren acciones correctivas. Esta función proporciona información para evaluar la utilización de los recursos y determinar si las actividades se desarrollan conforme a los procedimientos previstos. En las PYMES, los mecanismos de control deben ser sencillos, oportunos y comprensibles, evitando que la supervisión se convierta en una carga administrativa desproporcionada. Pedroso y Gomes (2020), al desarrollar y validar un enfoque multidimensional para evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad de gestión en 284 PYMES portuguesas, destacaron la importancia de la información administrativa para respaldar el desempeño gerencial. De forma complementaria, Chegri et al. (2021) señalaron que los sistemas de control de gestión proporcionan información para coordinar, planificar y evaluar las decisiones empresariales.

Las cuatro funciones administrativas mantienen una relación de complementariedad, puesto que la planificación establece los resultados esperados, la organización distribuye los recursos y responsabilidades, la dirección moviliza las capacidades humanas y el control verifica los resultados alcanzados. Su funcionamiento articulado contribuye a mejorar la coordinación empresarial y a establecer mecanismos de retroalimentación para la toma de decisiones. Antonini Morales et al. (2022), en una investigación sobre PYMES españolas, encontraron que la utilización de una mayor diversidad de herramientas de control de gestión favorece la relación entre la formación del capital humano y el desempeño organizacional. Por tanto, la efectividad administrativa no depende de desarrollar cada función de manera independiente, sino de conseguir que todas contribuyan coherentemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fundamentos y dimensiones de la eficiencia operativa empresarial

La eficiencia operativa se entiende como la capacidad de una organización para desarrollar sus actividades mediante una utilización racional de los recursos disponibles, procurando

alcanzar los resultados previstos con niveles adecuados de tiempo, costo, calidad y productividad. Este concepto debe diferenciarse de la eficacia, que se relaciona principalmente con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Una empresa puede ser eficaz cuando alcanza sus metas, pero presentar dificultades de eficiencia si necesita recursos excesivos para conseguirlas. Por consiguiente, la evaluación operativa debe considerar tanto los resultados obtenidos como los recursos utilizados para generarlos. La productividad, en cambio, expresa la relación entre los productos o servicios obtenidos y los factores empleados en su producción, constituyendo una dimensión fundamental para valorar el aprovechamiento de los recursos empresariales.

En el contexto de las PYMES, la eficiencia operativa puede examinarse mediante diferentes dimensiones complementarias. La primera corresponde a la productividad, relacionada con la capacidad de transformar insumos en bienes o servicios; la segunda comprende los costos operativos, que permiten identificar el nivel de recursos financieros utilizados; la tercera se refiere al tiempo de ejecución de las actividades; la cuarta considera la calidad de los productos, servicios y procedimientos; y la quinta contempla el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos. Bagodi et al. (2020), al estudiar los indicadores de desempeño y los sistemas de gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas de India, identificaron relaciones entre el desempeño de los trabajadores, la efectividad de los procesos, la satisfacción del cliente y los resultados financieros. Sus hallazgos respaldan la necesidad de evaluar la eficiencia desde una perspectiva integral.

La calidad constituye otra dimensión relevante, puesto que permite examinar la capacidad de los procesos empresariales para cumplir requisitos y satisfacer las expectativas de los clientes. Su incorporación implica establecer procedimientos, identificar errores, desarrollar acciones preventivas y promover mecanismos de mejora continua. En las PYMES, la gestión de calidad puede contribuir a reducir reprocesos, desperdicios y actividades innecesarias, favoreciendo la utilización eficiente de los recursos. Chiarini et al. (2021), mediante una investigación exploratoria en pequeñas y medianas empresas italianas, identificaron la auditoría de indicadores clave de desempeño, el seguimiento de indicadores económico-financieros y el control de iniciativas de mejora como factores importantes para fortalecer los resultados de calidad. En este sentido, la eficiencia operativa requiere mecanismos de evaluación que permitan detectar oportunidades de mejoramiento y verificar sus efectos.

La relación entre eficiencia operativa y desempeño empresarial también debe analizarse considerando que ambas categorías no son equivalentes. La eficiencia se concentra en el funcionamiento de los procesos y la utilización de recursos, mientras que el desempeño incorpora resultados financieros, comerciales, organizacionales y competitivos. Sus relaciones son importantes porque una mejora en los procesos puede contribuir a reducir costos, incrementar la productividad y fortalecer la capacidad de respuesta empresarial. Hendri (2025), mediante una revisión bibliométrica y una síntesis sistemática de investigaciones sobre gestión del desempeño en PYMES, identificó la estrategia organizacional, la innovación, el liderazgo y los recursos humanos como factores antecedentes relevantes. Asimismo, reconoció resultados asociados con el desempeño financiero, la innovación de productos y procesos y la expansión de los mercados.

Relación entre gestión administrativa y eficiencia operativa

La relación entre gestión administrativa y eficiencia operativa puede explicarse a partir de los mecanismos mediante los cuales las decisiones directivas influyen en la utilización de los recursos y la ejecución de los procesos. La planificación contribuye a establecer prioridades y prever necesidades; la organización facilita la distribución de responsabilidades; la dirección promueve la coordinación del personal; y el control permite identificar desviaciones y corregir deficiencias. Cuando estas funciones se desarrollan de manera articulada, las empresas disponen de mejores condiciones para reducir la improvisación, evitar duplicidades y mejorar la continuidad de sus actividades. Abdallah et al. (2021), al investigar pequeñas y medianas

empresas manufactureras, encontraron que las prácticas sociales y técnicas de gestión lean influyen en el desempeño operativo, considerando la innovación de procesos y la innovación administrativa como mecanismos relevantes de esta relación.

Desde esta perspectiva, la gestión por procesos constituye un mecanismo de integración entre las funciones administrativas y los resultados operativos. Su aplicación implica identificar las actividades que generan valor, establecer secuencias de trabajo, determinar responsables y definir indicadores para evaluar el funcionamiento de cada proceso. Este enfoque permite superar una visión fragmentada de la empresa, puesto que considera las operaciones como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a satisfacer necesidades de los clientes. Al-Hakimi et al. (2023), en una investigación sobre empresas manufactureras, analizaron la interacción entre prácticas técnicas y humanas de gestión lean, identificando efectos complementarios sobre el desempeño operativo. Esto permite reconocer que las mejoras tecnológicas y procedimentales necesitan acompañarse de participación, capacitación y compromiso del personal.

La administración de la cadena de suministro también representa un componente importante para comprender la eficiencia operativa, debido a que las empresas dependen de la coordinación con proveedores, clientes y otros actores externos. La gestión de inventarios, la adquisición de insumos, la distribución de productos y el intercambio de información pueden incidir en los costos, los tiempos de respuesta y la continuidad de las operaciones. Obiri-Yeboah et al. (2025), al estudiar empresas manufactureras de Ghana, encontraron que determinadas prácticas de gestión de la cadena de suministro, especialmente las relaciones con los clientes, los proveedores estratégicos y la postergación de actividades, se relacionan con el desempeño operativo. Estos resultados evidencian que la eficiencia no depende exclusivamente de los procesos internos, sino también de la capacidad administrativa para coordinar las relaciones empresariales.

Otro aspecto fundamental corresponde a la gestión de la información como soporte de las decisiones administrativas. La disponibilidad de datos relacionados con costos, ventas, inventarios, tiempos de producción y satisfacción del cliente permite identificar problemas y establecer prioridades de intervención. Sin información confiable, las decisiones pueden sustentarse en percepciones parciales o experiencias individuales, dificultando la evaluación de los resultados. Por ello, los sistemas de información administrativa y los instrumentos de control deben proporcionar datos oportunos y comprensibles para los responsables de la organización. La evidencia presentada por Pedroso y Gomes (2020) y Chegri et al. (2021) permite sostener que los sistemas de información y control constituyen herramientas importantes para fortalecer la coordinación y la toma de decisiones en las PYMES.

Modelos de gestión aplicables a las PYMES

Los modelos de gestión administrativa ofrecen marcos de referencia para organizar las actividades empresariales, establecer objetivos y evaluar los resultados. Entre los enfoques tradicionales se encuentran aquellos orientados a la división del trabajo, la especialización de funciones, la jerarquía organizacional y la coordinación de las actividades. Aunque estos fundamentos surgieron en contextos empresariales diferentes, mantienen utilidad para comprender la necesidad de establecer responsabilidades y procedimientos. Sin embargo, su aplicación en las PYMES requiere adaptaciones que consideren la disponibilidad de recursos, el tamaño de las estructuras y la naturaleza de sus actividades. La formalización administrativa debe contribuir al funcionamiento organizacional sin generar estructuras excesivamente burocráticas que reduzcan la flexibilidad de estas empresas.

Los modelos estratégicos incorporan la planificación de largo plazo, el análisis del entorno, la identificación de oportunidades y la construcción de ventajas competitivas. Su principal contribución consiste en relacionar las decisiones administrativas con las condiciones del mercado y las capacidades internas de la organización. En este sentido, la estrategia no debe limitarse a formular objetivos generales, sino que requiere traducirse en acciones,

responsables, recursos e indicadores verificables. Cunha y Ferreira (2026) identificaron diez ámbitos relacionados con la gestión estratégica de las PYMES, destacando la importancia de la adaptación y la innovación para fortalecer la competitividad. Por tanto, la gestión estratégica puede contribuir a orientar las operaciones hacia resultados sostenibles y evitar que las decisiones empresariales se concentren exclusivamente en necesidades inmediatas.

Entre los modelos contemporáneos destaca la gestión lean, orientada a identificar y reducir actividades que no generan valor, mejorar los flujos de trabajo y promover la participación del personal en la solución de problemas. Sus herramientas comprenden prácticas como la organización del espacio de trabajo, la mejora continua, el mantenimiento productivo y el análisis de los procesos. Susanty et al. (2021), al estudiar PYMES de la industria del mobiliario de madera en Indonesia, examinaron los efectos de las prácticas lean sobre el desempeño operativo y empresarial, considerando indicadores como el tiempo del ciclo productivo, la confiabilidad y la rotación de inventarios. Asimismo, Al-Hakimi et al. (2023) destacaron la importancia de combinar las prácticas técnicas y humanas para conseguir mejoras operativas. Estos planteamientos muestran que la optimización de procesos requiere integrar herramientas organizacionales con capacidades humanas.

La gestión de calidad constituye otro enfoque relevante porque incorpora procedimientos de evaluación, estandarización y mejoramiento continuo. Su aplicación permite establecer criterios para controlar los procesos, identificar incumplimientos y desarrollar acciones correctivas. En las PYMES, los sistemas de calidad pueden implementarse progresivamente, comenzando por los procesos críticos y ampliándose conforme se desarrollen las capacidades organizacionales. Bagodi et al. (2020) encontraron que los sistemas de gestión de calidad mantienen relaciones con la efectividad de los procesos, el desempeño de los trabajadores y los resultados empresariales. Por su parte, Chiarini et al. (2021) resaltaron la utilidad de las auditorías internas y el seguimiento de indicadores para fortalecer la calidad organizacional. De esta manera, la gestión de calidad representa un instrumento para institucionalizar prácticas de evaluación y mejoramiento.

Tendencias actuales: digitalización, indicadores y toma de decisiones

La transformación digital representa una de las principales tendencias que están modificando la administración de las PYMES. Su alcance comprende la incorporación de tecnologías digitales en los procesos internos, la comunicación empresarial, la gestión comercial y los mecanismos de toma de decisiones. No obstante, digitalizar una actividad no equivale necesariamente a transformar la organización, puesto que esta última requiere modificar procedimientos, capacidades y formas de generar valor. Silva de Mattos et al. (2024), mediante una revisión de 165 publicaciones científicas, identificaron que la transformación tecnológica de las PYMES comprende tanto la asimilación de tecnologías como la innovación de sus modelos de negocio. Los autores también señalaron que las limitaciones de recursos y la complejidad de los cambios organizacionales representan dificultades para aprovechar plenamente las oportunidades tecnológicas.

La incorporación de herramientas digitales también permite fortalecer la competitividad mediante la utilización de plataformas, sistemas de información, análisis de datos y tecnologías emergentes. Sin embargo, sus beneficios dependen de la existencia de objetivos claros, capacidades organizacionales y una estrategia de implementación adecuada. Lua y Shaharudin (2024), a partir de una revisión sistemática sobre transformación digital y ventaja competitiva sostenible en las PYMES, destacaron su contribución al desarrollo de capacidades dinámicas, la innovación y la adaptación a los cambios del mercado. Sagala y Őri (2024) también identificaron la necesidad de desarrollar estrategias digitales ajustadas a las características y limitaciones de cada empresa, acompañadas de procesos graduales de aprendizaje y fortalecimiento de competencias. Estos planteamientos permiten considerar la digitalización como un recurso de transformación administrativa y no solamente como una inversión tecnológica.

La medición del desempeño mediante indicadores constituye otra tendencia fundamental, debido a que proporciona información para evaluar el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento de los procesos. Entre los indicadores operativos pueden considerarse la productividad laboral, los costos por unidad producida, el tiempo de ejecución, el porcentaje de productos defectuosos, la rotación de inventarios y el cumplimiento de los plazos de entrega. La selección de estos indicadores debe responder a las características de cada actividad económica y permitir comparaciones periódicas. Hendri (2025) destaca que la gestión del desempeño en las PYMES requiere integrar factores estratégicos, humanos y tecnológicos, mientras que Obiri-Yeboah et al. (2025) muestran la relevancia de los resultados operativos para comprender la relación entre las prácticas administrativas y el desempeño empresarial.

Finalmente, las investigaciones recientes permiten advertir que la transformación organizacional y la mejora operativa no responden a relaciones automáticas ni uniformes. Ahmed et al. (2026), en una revisión de investigaciones sobre digitalización y desempeño de PYMES en economías en desarrollo, identificaron que los resultados dependen de mecanismos como la innovación, la mejora de procesos, las competencias, la infraestructura y las condiciones del mercado. De manera complementaria, Chen (2026), al sintetizar 123 investigaciones sobre implementación de estrategias lean en PYMES manufactureras de países en desarrollo, propuso una trayectoria de desarrollo de capacidades adaptada a las condiciones de estas organizaciones. En conjunto, estas aportaciones permiten sostener que la eficiencia operativa requiere integrar capacidades administrativas, procesos de mejora, formación del personal y tecnologías pertinentes, considerando las características específicas de cada empresa.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de la revisión integrativa permiten establecer que la gestión administrativa constituye un factor relevante para comprender la eficiencia operativa de las pequeñas y medianas empresas, debido a su influencia en la coordinación de los recursos, la organización de las actividades y el seguimiento de los resultados. La evidencia examinada muestra que las prácticas administrativas no producen efectos aislados, sino que actúan de manera complementaria sobre el funcionamiento organizacional. En esta dirección, Nisar et al. (2019) destacan la importancia de las prácticas gerenciales para mejorar la productividad de las pequeñas empresas, mientras que Sebhatu (2021) relaciona las capacidades directivas con la innovación y el desempeño empresarial. Estos aportes permiten interpretar que la eficiencia operativa depende, en buena medida, de las capacidades de gestión que cada organización consigue desarrollar.

En relación con las funciones del proceso administrativo, la revisión evidencia que la planificación, organización, dirección y control deben comprenderse como componentes interdependientes. La planificación establece prioridades y orienta la utilización de los recursos; la organización distribuye responsabilidades; la dirección articula los esfuerzos del personal; y el control proporciona información para corregir desviaciones. Esta interpretación coincide con los planteamientos de Pedroso y Gomes (2020), quienes destacan la importancia de los sistemas de contabilidad de gestión para fortalecer las decisiones empresariales. Asimismo, Antonini Morales et al. (2022) evidencian que la utilización de herramientas de control puede favorecer los resultados de las PYMES. Por tanto, la formalización de las funciones administrativas representa una condición importante para reducir la improvisación y fortalecer la continuidad de las operaciones.

Respecto a la eficiencia operativa, los resultados permiten reconocer que su evaluación requiere considerar diferentes dimensiones y no limitarse exclusivamente a los resultados financieros. La productividad, los costos, la calidad, los tiempos de ejecución y el aprovechamiento de los recursos proporcionan información complementaria sobre el funcionamiento empresarial. En este sentido, Bagodi et al. (2020) identifican relaciones entre

los sistemas de calidad, el desempeño de los trabajadores y la efectividad de los procesos. De manera complementaria, Chiarini et al. (2021) resaltan la utilidad de los indicadores y las auditorías internas para fortalecer los resultados organizacionales. Estos aportes permiten sostener que las empresas necesitan mecanismos de evaluación que traduzcan sus objetivos administrativos en indicadores operativos verificables.

Otro aspecto relevante corresponde a la relación entre gestión administrativa y eficiencia mediante la gestión por procesos y la mejora continua. La evidencia indica que la optimización de las operaciones requiere identificar actividades que no generan valor, establecer procedimientos y promover la participación de los trabajadores. Abdallah et al. (2021) y Al-Hakimi et al. (2023) muestran la importancia de combinar las prácticas técnicas y humanas de gestión lean para mejorar el desempeño operativo. Esto permite interpretar que la incorporación de herramientas de optimización no resulta suficiente cuando no está acompañada de liderazgo, capacitación y compromiso organizacional. En consecuencia, las mejoras operativas deben concebirse como procesos integrales que articulen procedimientos, recursos y capacidades humanas.

En cuanto a los modelos de gestión, la revisión evidencia que su pertinencia depende de las características y necesidades de cada empresa. Los enfoques estratégicos, la gestión de calidad y los modelos lean ofrecen instrumentos para mejorar la coordinación, la competitividad y el aprovechamiento de los recursos; sin embargo, su aplicación debe considerar el tamaño empresarial y las capacidades disponibles. Cunha y Ferreira (2026) destacan la importancia de la adaptación y la innovación en la gestión estratégica de las PYMES, mientras que Susanty et al. (2021) evidencian la contribución de las prácticas lean al desempeño operativo. Por consiguiente, no se trata de reproducir modelos complejos, sino de seleccionar herramientas administrativas que respondan a las condiciones organizacionales y permitan alcanzar mejoras sostenibles.

Finalmente, la transformación digital representa una oportunidad para fortalecer la gestión administrativa mediante el acceso a información, la automatización y la coordinación de procesos. Sin embargo, la tecnología no garantiza por sí misma una mayor eficiencia, puesto que sus resultados dependen de las capacidades directivas, la preparación del personal y la adecuación de los procedimientos. Silva de Mattos et al. (2024) y Lua y Shaharudin (2024) coinciden en destacar la importancia de integrar la transformación tecnológica con la innovación organizacional y el desarrollo de capacidades empresariales. En consecuencia, la principal aportación de esta revisión consiste en comprender la eficiencia operativa como resultado de la articulación entre gestión administrativa, capacidades humanas, control de procesos y adaptación tecnológica. Esta interpretación permite sostener que el mejoramiento empresarial requiere intervenciones coordinadas y contextualizadas, antes que la adopción aislada de herramientas de gestión.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permitió establecer que la gestión administrativa constituye un factor estratégico para el fortalecimiento de la eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas. La planificación, organización, dirección y control no funcionan como actividades aisladas, sino como componentes interdependientes que orientan el aprovechamiento de los recursos, la coordinación del trabajo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su aplicación sistemática contribuye a reducir las improvisaciones, mejorar la asignación de responsabilidades y fortalecer la capacidad de respuesta ante las exigencias del entorno empresarial.

La revisión también evidenció que la eficiencia operativa comprende dimensiones que trascienden la reducción de costos, pues incluye la productividad, la calidad de los procesos, el uso racional de los recursos, el cumplimiento de los tiempos y la capacidad de mantener resultados consistentes. En este sentido, los sistemas de control de gestión, la administración

por procesos y las prácticas de mejora continua ofrecen herramientas para identificar deficiencias, establecer indicadores y orientar decisiones sustentadas en información.

Asimismo, los modelos de gestión aplicables a las PYMES requieren adaptarse a sus características estructurales, disponibilidad de recursos y condiciones competitivas. Las prácticas *lean*, la gestión de la calidad y la gestión por procesos pueden favorecer el desempeño cuando se incorporan de manera gradual y coherente con las capacidades de cada organización. No obstante, su efectividad depende también de las competencias directivas, la participación del personal y la consolidación de una cultura orientada a la mejora.

Finalmente, la digitalización y el uso de herramientas de información representan oportunidades para fortalecer la gestión administrativa y optimizar las operaciones. Sin embargo, la incorporación tecnológica, por sí sola, no garantiza mejores resultados; debe acompañarse de planificación, formación y rediseño de procesos. Se concluyó que la eficiencia operativa de las PYMES depende de una gestión administrativa articulada, flexible y orientada a la mejora continua, capaz de integrar recursos humanos, procedimientos, mecanismos de control y tecnologías pertinentes.

Limitaciones del estudio

El estudio se desarrolló mediante una revisión documental, por lo que sus resultados dependieron de la disponibilidad, accesibilidad y pertinencia de las publicaciones consultadas. Además, la diversidad de contextos empresariales, sectores económicos y enfoques metodológicos de las fuentes revisadas limitó la posibilidad de establecer comparaciones homogéneas y generalizaciones para todas las PYMES.

Uso de inteligencia artificial

Durante la elaboración del manuscrito se utilizaron herramientas de inteligencia artificial como apoyo para organizar ideas, revisar la redacción y mejorar la claridad expositiva. Su utilización no sustituyó el análisis crítico ni la responsabilidad académica del autor, quien asumió la revisión, validación y responsabilidad del contenido presentado.

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses relacionado con el desarrollo de la investigación, el análisis de la información ni la elaboración del manuscrito.

REFERENCIAS

Abdallah, A. B., Alkhaldi, R. Z., & Aljuaid, M. M. (2021). Impact of social and technical lean management on operational performance in manufacturing SMEs: The roles of process and management innovations. *Business Process Management Journal, 27*(5), 1418–1444. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0252

Ahmed, M. I., Ahmed, S. M., & Warsame, Z. A. (2026). A systematic literature review of digital transformation and SME performance in developing economies. *Discover Sustainability*. https://doi.org/10.1007/s43621-026-05062-z

Al-Hakimi, M. A., Goaill, M. M., Al-Hattami, H. M., Murshid, M. A., Saleh, M. H., et al. (2023). Improving operational performance of manufacturing SMEs: The interactive effect of technical and human lean practices. *International Journal of Quality & Reliability Management, 40*(4). https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2021-0443

Antonini Morales, C., García Torea, N., & Gómez Conde, J. (2022). Los sistemas de control de gestión en el éxito competitivo y rendimiento de las PYMEs. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, (467), 159–184. https://doi.org/10.51302/rcyt.2022.7511

Bagodi, V., Venkatesh, S. T., & Sinha, D. (2020). A study of performance measures and quality management system in small and medium enterprises in India. *Benchmarking: An International Journal, 28*(4), 1356–1389. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0444

Chegri, M., Rigalma, H., & Torra, M. (2021). Management control system in the context of SMEs. *Modern Management Review, 26*(3), 39–58. https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.16

Chen, C. K. (2026). Lean strategy implementation in SME manufacturing in developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma, 17*(4), 1323–1346. https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2025-0161

Chiarini, A., Castellani, P., Rossato, C., & Cobelli, N. (2021). Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: An exploratory study on factors for significantly improving quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence, 32*(15–16), 1829–1849. https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1776101

Cunha, A., & Ferreira, J. J. (2026). Strategic management and SME performance: A systematic literature review. *FIIB Business Review*. https://doi.org/10.1177/23197145261497800

Demenet, A., & Hoang, Q. (2020). How important are management practices for the productivity of small and medium enterprises? En J. Rand & F. Tarp (Eds.), *Micro, Small, and Medium Enterprises in Vietnam* (pp. 88–112). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198851189.003.0005

Espinoza Freire, E. E. (2020a). La búsqueda de información científica en las bases de datos académicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, *3*(1), 31-35. https://doi.org/10.62452/z5re7v21

Espinoza Freire, E. E. (2020b). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, *16*(75), 103-110.

Espinoza-Freire, E. E. (2025a). Estrategias de búsqueda de información en bases de datos científicas: Una guía práctica. *Sociedad & Tecnología*, *8*(S2), 647-658. DOI: https://doi.org/10.51247/st.v8iS2.226

Espinoza-Freire, E. E. (2025b). La investigación cualitativa en la educación superior: enfoques, desafíos y perspectivas actuales. *Sociedad & Tecnología*, *8*(S3), 1299-1310. https://doi.org/10.51247/st.v8iS3.56

Hendri, M. I. (2025). Performance management in SMEs: Integrating bibliometric insights and systematic review on antecedents and outcomes. *Social Sciences & Humanities Open, 12*, 102205. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102205

Kafetzopoulos, D. (2022). Performance management of SMEs: A systematic literature review for antecedents and moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(1), 289–315. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0349

Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2025). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science, 19*, 2011–2038. https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2

Łobos, K., & Wojciech, M. (2021). Management practices and their relation to success of Polish SMEs: The empirical verification. *PLOS ONE, 16*(11), e0259892. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259892

Lua, H., & Shaharudin, M. S. (2024). Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: A systematic literature review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2419489. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489

Nam, V. H., & Luu, H. N. (2021). How do human resource management practices affect innovation of small- and medium-sized enterprises in a transition economy? *Journal of Interdisciplinary Economics*. https://doi.org/10.1177/02601079211032119

Nisar, T. M., Kumar, N., & Prabhakar, G. (2019). Effect of best management practices on the performance and productivity of small firms. *Production Planning & Control, 30*(10–12), 919–934. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582100

Obiri-Yeboah, H., Amoatey, C. T., Ottou, J., & Yirenkyi-Fianko, A. (2025). Supply chain management practices and the organizational performance of manufacturing SMEs in an emerging economy: The mediating role of supply chain performance. *Modern Supply Chain Research and Applications, 7*(3), 372–403. https://doi.org/10.1108/MSCRA-12-2024-0057

Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2020). Business process management maturity and performance: A multi-group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal, 26*(1), 132–149. https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224

Ouédraogo, S. A., & Gansonré, S. (2023). Managerial practices and the performance of small and medium-sized enterprises: Evidence from Burkina Faso. *Cogent Business & Management, 10*(3), 2257371. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257371

Parast, M. M., & Safari, A. (2022). Enhancing the quality and competitiveness of small businesses: A pooled cross-sectional analysis. *International Journal of Production Economics, 246*, 108410. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108410

Pedroso, E., & Gomes, C. F. (2020). The effectiveness of management accounting systems in SMEs: A multidimensional measurement approach. *Journal of Applied Accounting Research, 21*(3), 497–515. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2018-0059

Sagala, G. H., & Őri, D. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management, 22*, 667–719. https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2

Sebhatu, S. A. (2021). Managerial capabilities and firms' sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing small and medium-sized enterprises. *Financial Metrics in Business, 2*(1). https://doi.org/10.25082/FMB.2021.01.002

Silva de Mattos, C., Pellegrini, G., Hagelaar, G., et al. (2024). Systematic literature review on technological transformation in SMEs: A transformation encompassing technology assimilation and business model innovation. *Management Review Quarterly, 74*, 1057–1095. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00327-7

Susanty, A., Sumiyati, L. S., Syaiful, S., & Nihlah, Z. (2021). The impact of lean manufacturing practices on operational and business performances at SMEs in the wooden furniture industry. *International Journal of Lean Six Sigma, 13*(1), 203–231. https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2020-0124

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing, 52*(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x