

La Dirección como factor de impulso para el desempeño empresarial

Management as a driving force for entrepreneurial performance

Raúl Guadalupe Paredes Barceló¹
José Jesús Ferrales Montes²
Cruz Areli Hernández Noriega³

Recibido: 28/11/2025

Revisado: 22/06/2026

Aceptado: 11/07/2026

Revista RELAYN, Administración y Negocios en Latinoamérica.

Disponible en:
<https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2026.9.2.2826>



Resumen

Se realizó un estudio cuantitativo, transversal y explicativo en 427 mypes de Hermosillo, Sonora con el objetivo de analizar qué capacidades de gestión enfocadas en Insumos y Procesos del Análisis Sistemático de Relayn, influyen en su desempeño; se creó un factor de Desempeño y se probó una regresión múltiple por mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Se identifica a la Dirección (DI) como el único predictor estadísticamente significativo ($\beta = 0.486$, $p = 0.002$) del desempeño. Se concluye que la habilidad directiva es el motor del éxito empresarial en el sector.

Palabras clave

Capacidades directivas, desempeño empresarial, gestión estratégica, innovación, mypes

Abstract

A quantitative, cross-sectional and explanatory study was carried out to 427 MSEs in Hermosillo Sonora to analyze which management capabilities focused on inputs and processes of the Reylan systematic analysis influence in its performance; a Performance Factor was created and an ordinary least squares (OLS) multiple regression was tested. Management (DI) was identified as the sole statistically significant predictor ($\beta = 0.486$, $p = 0.002$) of performance. It is concluded that managerial skill is the driving force behind entrepreneurial success in the sector

Key words

Management capabilities, entrepreneurial performance, strategic management, innovation, MSEs

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son un pilar de tejido productivo latinoamericano y una fuente clave de empleo. Su contribución al dinamismo económico depende de capacidades de gestión que les permitan adaptarse con agilidad y aprovechar sus recursos disponibles y transformarlos en resultados sostenibles (Varga, 2021; Pedraza, 2021). La evidencia indica que la adopción tecnológica, la innovación y las estrategias de *marketing* bien ejecutadas fortalecen productividad y la competitividad, principalmente en procesos de transformación digital (Gaglio et al., 2022; Muis et al., 2024; Saeedikiya et al., 2024). Por ello, resulta fundamental analizar las capacidades internas que favorecen no solo la supervivencia, sino también el crecimiento de las mypes; en particular, aquellas vinculadas con el aprendizaje, la toma de decisiones y la reconfiguración organizativa, enmarcadas en el enfoque de capacidades dinámicas (Vieira et al., 2025).

Bajo este enfoque, la gestión del conocimiento y la habilidad para detectar, aprovechar y reconfigurar recursos se asocian con el rendimiento innovador y la resiliencia en contextos de crisis (Dejardin et al., 2023; Vieira et al., 2025). Esta base operativa es, además, un prerrequisito para que el avance tecnológico sea efectivo en mypes (Saeedikiya et al., 2024). De manera complementaria, la innovación y el *marketing* digital favorecen la ventaja competitiva (Muis et al., 2024), mientras que la gestión del conocimiento aparece como factor determinante de competitividad (Esparza et al., 2022). No obstante, las mypes enfrentan barreras sistémicas, como la falta de infraestructura y habilidades digitales, el acceso limitado al financiamiento y las cargas regulatorias, las cuales condicionan su avance (Muñoz-Pinzón et al., 2024; Villalta-Santana, & Monroy-Baque-rizo, 2025).

Persiste falta de claridad sobre la jerarquía explicativa y la sinergia entre capacidades. Existen modelos que sugieren interdependencias (Saeedikiya et al., 2024); sin embargo, en la literatura revisada no hay consenso sobre la superioridad de alguna capacidad en particular. Parte de la evidencia aborda capacidades aisladas; por ejemplo, la gestión del conocimiento como determinante directo de la competitividad (Esparza et al., 2022), el uso de ratios financieros para mejorar la toma de decisiones (Pérez, 2024) o las barreras de adopción tecnológica como costos, infraestructura, ciberseguridad y resistencia al cambio (Muñoz-Pinzón et al., 2024). A pesar de trabajos sustantivos en ejes específicos (Haro-Domínguez et al., 2025; Tarihoran et al., 2023), permanece un vacío debido a la falta de un marco que modele de manera simultánea la interacción entre dirección estratégica, recursos humanos, finanzas, operaciones, análisis de mercado, responsabilidad social y valoración del entorno en un esquema holístico.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es analizar empíricamente, bajo el esquema del análisis sistémico, específicamente en las dimensiones de insumos y procesos, las variables clave que influyen en el

desempeño empresarial de las mypes. A partir de un marco conceptual y operacional validado por la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2024), se cuantifica la interrelación entre estas capacidades y se prueba un modelo de regresión múltiple para identificar los factores críticos con mayor incidencia en el desempeño empresarial, definido como un constructo integrado por ventas, utilidades y empleo. El fin es generar evidencia empírica que sirva como base para la formulación de estrategias empresariales más efectivas y focalizadas.

Revisión de la literatura

A continuación, con la finalidad de establecer elementos de análisis sobre el desempeño empresarial se presenta una revisión de las variables de estudio focalizadas en los insumos y procesos dentro del sistema mype.

Antes de abordar los elementos de los insumos y procesos, es relevante establecer que el desempeño empresarial es un constructo multidimensional que integra resultados financieros, de mercado y operacionales, reflejando la capacidad de la firma para crecer y sostenerse en entornos dinámicos (Tarihoran et al., 2023; Ventura Hernández et al., 2024). Teóricamente, puede entenderse como el logro colectivo de la organización orientado a la resiliencia y a la obtención de ventajas sostenibles (Dejardin et al., 2023). En la práctica, su operacionalización varía, ya que algunos estudios emplean indicadores de mercado y financieros (Tarihoran et al., 2023), otros se focalizan en eficiencia de costos (Ventura et al., 2024) o en el crecimiento y posicionamiento derivados de capacidades como la innovación y el marketing digital (Muis et al., 2024). En este trabajo, se seguirá un enfoque objetivo alineado con métricas de negocio.

Se abordan los insumos del sistema mypes. La gestión del capital humano es fundamental, aunque su percepción y aplicación en las mypes presenta complejidades. Desde la perspectiva de los directores, se valoran la productividad, la honestidad, la responsabilidad y la lealtad de los empleados. Sin embargo, esta valoración no siempre se traduce en prácticas de retención competitivas, como ofrecer salarios superiores a los de la competencia (Mendoza et al., 2022). El clima organizacional, entendido como las percepciones del individuo sobre su entorno de trabajo, está directamente influido por la calidad de vida laboral. Esta se operacionaliza a través de factores como el pago de salarios justos, el reconocimiento, las compensaciones por metas y el estímulo al desarrollo personal y profesional, áreas en las que se han identificado deficiencias significativas en la gestión de las mypes (Cancino et al., 2024).

El análisis de mercado es crucial para la viabilidad de negocio y la toma de decisiones, especialmente para la creación de nuevas empresas, productos o servicios. Teóricamente, implica evaluar la demanda, las preferencias de los clientes, las condiciones del entorno competitivo y los atributos valorados en un proveedor. En la práctica, se operacionaliza mediante la medición de la intención de contratación de servicios, las preferencias por áreas específicas y los factores decisivos para la selección de

un proveedor, como la calidad del servicio, la calificación del personal, la confianza y la relación costo-beneficio. Este análisis permite a las empresas orientar su portafolio de servicios y sus estrategias de precios de manera pertinente al mercado objetivo, así como adaptar mejor sus productos o servicios a las necesidades del mercado (López et al., 2025; Muñoz Gutiérrez, & Armada, 2024; Vera et al., 2022).

La gestión de proveedores es un componente implícito en la optimización de la cadena de valor y la reducción de costos. Aunque no se define extensamente como una variable aislada, su importancia se manifiesta en la gestión de los costos de producción, donde la negociación con proveedores es una estrategia clave para mejorar la rentabilidad (Ventura et al., 2024). Asimismo, la colaboración con proveedores puede entenderse como un recurso basado en el mercado que contribuye al desarrollo de capacidades dinámicas de la empresa (Tarihoran et al., 2023). Además, las redes de conocimiento establecidas con ellos facilitan los procesos de innovación, al favorecer el intercambio de información, la mejora de insumos y la adaptación de productos o servicios a las necesidades del mercado (Vera et al., 2022).

En cuanto a los procesos del sistema mype, la dirección es una función multifacética que abarca desde la formulación de la visión estratégica hasta la adaptación en tiempos de crisis. La gestión eficaz de una pequeña empresa exige alta profesionalidad, flexibilidad y capacidad de adaptación por parte del líder (Abdilakimov, 2023; Varga, 2021). El desempeño del liderazgo puede incluso fortalecerse en contextos de crisis, como ocurrió durante la pandemia, al obligar a los directores a reorientar sus estrategias para asegurar la supervivencia de la empresa (Romero et al., 2022). También existe la necesidad de adoptar una perspectiva micro, centrada en el emprendedor, para entender cómo su interpretación subjetiva de una crisis, ya sea como amenaza u oportunidad, determina las acciones de la empresa (Newman et al., 2022). Un liderazgo efectivo incide positivamente en la comunicación organizacional, factor determinante para el éxito (Navarrete et al., 2023). La planificación estratégica, sin embargo, a menudo es deficiente, con una notable ausencia de planes formales de comunicación y gestión de crisis, incluso en contextos europeos (Costa et al., 2020). Por ello, la dirección constituye un proceso clave para articular recursos, orientar decisiones y sostener la capacidad de respuesta de las mypes ante entornos cambiantes.

La gestión de ventas se enfoca en la expansión de mercados y en la relación con los clientes; esta última muestra una tendencia hacia una comunicación más directa gracias a la implementación del *marketing* digital (Muis et al., 2024), aunque también enfrenta riesgos en la construcción de marca debido a la volatilidad de las redes sociales. De ahí la importancia de una gestión de ventas que abarque tanto los canales tradicionales como los digitales. Un desafío clave, especialmente para las microempresas, es la falta de conocimiento sobre herramientas de inteligencia comercial, lo que limita su capacidad para identificar y aprovechar oportunidades de exportación, y las confina a canales de venta tradicionales (Muñoz, & Ar-

mada, 2024). La implementación de estrategias de *marketing*, como las 7P, se ha asociado con un impacto positivo y significativo en el desempeño de ventas, al mejorar la rentabilidad y el crecimiento (Abdullah et al., 2024).

La gestión financiera en las mypes es un área crítica. El uso de indicadores financieros constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Específicamente, la aplicación de ratios de gestión, como la rotación de inventarios, cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, muestra una correlación positiva con la calidad de las decisiones estratégicas y operativas (Pérez, 2024). No obstante, un desafío sistémico para las mypes a nivel global es el acceso al financiamiento, con una brecha más amplia en países en desarrollo (Pedraza, 2021). Esto lleva a muchas empresas a depender del financiamiento informal, la cual resulta crucial para su creación, operación y crecimiento (Mago, & Modiba, 2022; Nguyen, & Canh, 2021).

La innovación es la capacidad de introducir cambios relevantes en productos, procesos, *marketing* u organización para mejorar los resultados (Vera et al., 2022). En las mypes actúa como motor de productividad y desempeño, con evidencia a nivel firma (Gaglio et al., 2022). Su efecto puede operar de forma indirecta, al traducirse primero en ventaja competitiva y después en resultados de mercado (Muis et al., 2024). La capacidad de innovar se potencia mediante la gestión del conocimiento y otras capacidades dinámicas, como detectar, asimilar y reconfigurar recursos, y se ve facilitada por redes de aprendizaje con clientes y proveedores (Esparza et al., 2022; Haro-Domínguez et al., 2025; Vera et al., 2022).

El *marketing* digital es una palanca usual de competitividad en mypes: el uso coordinado de redes sociales, comercio electrónico y SEO facilita la generación de demanda, abre nuevos mercados y mejora la efectividad comercial. La evidencia vincula la innovación y el *marketing* digital con la ventaja competitiva y mejores resultados de mercado, especialmente cuando forman parte de una transformación digital más amplia (Muis et al., 2024; Gaglio et al., 2022). Su adopción, sin embargo, se ve limitada por brechas de habilidades e infraestructura, así como por los costos de implementación (Muñoz-Pinzón et al., 2024). Las decisiones tácticas —diferenciación, valor agregado, precios o nichos— varían según el sector y el posicionamiento buscado, por lo que su diseño debe alinearse con los recursos y el contexto de la mype.

La eficiencia en los procesos de producción y logística es vital para la supervivencia y competitividad de las empresas, por lo que una gestión efectiva implica rediseñar procesos internos, tanto operativos como estratégicos, incluidos aquellos relacionados con el talento humano (López et al., 2025). Una gestión eficiente de los costos de producción, que incluyen mano de obra, materias primas, energía y logística, inciden directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las mypes (Ventura et al., 2024). La transformación digital en esta área, mediante la adopción de conceptos de la Industria 4.0, se facilita a través de marcos que integran criterios de sostenibilidad y metodologías como *lean manufacturing* (Koumas et al., 2021).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

Metodología

El alcance del estudio es descriptivo, correlacional y explicativo, porque busca probar un modelo orientado a determinar cómo un conjunto de variables independientes –las nueve capacidades de gestión de insumos y procesos en el enfoque de análisis sistémico de la mype– se relacionan con la variabilidad de la variable dependiente: el constructo de desempeño empresarial. El objetivo es identificar qué capacidades de gestión son los predictores estadísticos más fuertes del desempeño objetivo, estableciendo así una asociación explicativa.

El estudio es cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Es cuantitativo porque se basa en la recolección de datos numéricos mediante un instrumento estructurado (RELAYN, 2024) y en su análisis estadístico, que incluye fiabilidad de constructos, análisis de componentes principales y regresión múltiple. Es no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas deliberadamente por el investigador; en su lugar, se midieron y analizaron en su contexto natural. Es transversal porque los datos de todas las variables se recolectaron en un único momento en el tiempo. Es explicativo en sentido predictivo, ya que, a diferencia de un análisis correlacional que solo establece una covarianza, este estudio emplea una regresión múltiple de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Esta técnica permite estimar la contribución individual y la significancia estadística de cada predictor sobre la variable dependiente, mientras se controla el efecto simultáneo de las demás variables predictoras. Esto permite avanzar de la simple asociación hacia la explicación predictiva del desempeño empresarial.

Dado que el marco teórico del análisis sistémico –insumos, procesos y resultados– sugiere que las capacidades se relacionan positivamente con el desempeño, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

- **H1:** La capacidad de recursos humanos (RH) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H2:** La capacidad de análisis de mercado (AM) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H3:** La capacidad de proveedores (PR) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H4:** La capacidad de dirección (DI) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H5:** La capacidad de gestión de ventas (GV) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H7:** La capacidad de innovación (IN) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.

- **H₈:** La capacidad de mercadotecnia (MK) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.
- **H₉:** La capacidad de producción-operación (PO) se relaciona positiva y significativamente con el desempeño empresarial.

Para la recolección de datos se utilizó un instrumento estructurado (RELAYN, 2024), integrado por cinco secciones: las dos primeras abordan datos sociodemográficos de la empresa y del directivo, mientras que las tres secciones restantes están dedicadas a medir las variables del sistema: insumos, sección 3; procesos, sección 4, y resultados, sección 5. Todas las variables latentes se midieron mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos, anclada en 1 = "muy en desacuerdo" y 5 = "muy de acuerdo".

La recolección de datos se llevó a cabo en la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, con enfoque en micro y pequeñas empresas (mypes) de 1 a 50 empleados. Para este estudio se consideró una muestra de 427 instrumentos válidos, calculada para un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5 % y una probabilidad de $p = 0.5$. Las encuestas fueron dirigidas a la persona tomadora de decisiones de la empresa, en su mayoría propietarios, 90 %, directores o gerentes, 5 %. La aplicación del instrumento se realizó mediante cuestionarios directos, plataformas digitales o enlaces web, con el apoyo de estudiantes universitarios previamente capacitados para dicho levantamiento.

Validez de constructo y confiabilidad

Se verificó la estructura de los datos mediante un análisis de componentes principales (PCA) para la creación del factor de desempeño (DE), el cual integra las variables de ventas, utilidades y empleo. Los resultados del PCA confirmaron la unidimensionalidad del constructo, con un primer componente que explica 69.6 % de la varianza total y cargas factoriales que oscilan entre 0.53 y 0.61 para los tres indicadores. Asimismo, se evaluó la consistencia interna de todos los constructos; para el factor de desempeño, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.78, con un intervalo de confianza de 95 % entre 0.74 y 0.81. El resto de las capacidades de gestión reportaron valores de alfa de Cronbach y omega de McDonald superiores al umbral de 0.70 (véase Tabla 3.1), lo que confirma la fiabilidad de las mediciones para el análisis de regresión. Este se ejecutó utilizando variables compuestas creadas a partir del promedio de los ítems de cada constructo. El procesamiento de los datos y los análisis se realizaron con el lenguaje de programación R (R Core Team, 2025) y el paquete especializado psych (Revelle, 2025).

Resultados

En esta sección se presentan los análisis estadísticos realizados para la validación del modelo y la comprobación de la hipótesis. En primer lugar, se detalla el análisis de fiabilidad de los constructos y los estadísticos descriptivos. En segundo lugar, se presenta el modelo de regresión múltiple por mínimos cuadrados ordinarios, utilizado para identificar los predictores del desempeño empresarial.

Antes de la prueba de hipótesis, se validó la consistencia interna de los 13 constructos teóricos del instrumento: insumos, procesos y resultados subjetivos. Como se observa en la Tabla 3.1, todos los constructos demostraron una fiabilidad adecuada. Los valores del alfa de Cronbach se situaron por encima del umbral aceptado de 0.70, con excepción de la satisfacción de la empresa ($SE = 0.690$). Sin embargo, para este constructo se reporta el omega de McDonald, una medida más precisa, que arrojó un valor de 0.737, lo que confirma su fiabilidad para el análisis.

Posteriormente, se calcularon los estadísticos descriptivos –media y desviación estándar–, así como la matriz de correlación de Pearson para todas las variables del estudio, incluido el constructo desempeño (DE). La Tabla 3.2 presenta estos resultados. Las medias de la mayoría de las capacidades se sitúan por encima de 4.0, en una escala de 5 puntos, lo que indica una alta autopercepción de competencia. Las áreas percibidas como más débiles fueron innovación (IN), con una media de 3.75, y gestión de ventas (GV) con una media de 3.86.

Tabla 3.1

Estadísticos descriptivos, fiabilidad y correlaciones con el desempeño empresarial (DE)

Constructo	Omega (ω)	Alfa (α)	Spearman (r)	Pearson (r)	Media
RH, recursos humanos	.849	.846	.229	.221	4.406
AM, análisis de mercado	.826	.822	.321	.275	4.237
PR, proveedores	.806	.801	.212	.177	4.362
DI, dirección	.752	.726	.358	.339	4.111
GV, gestión de ventas	.815	.810	.291	.246	3.861
FI, finanzas	.866	.865	.169	.168	4.395
IN, innovación	.871	.861	.312	.278	3.752
MK, mercadotecnia	.762	.756	.302	.286	4.232
PO, producción-operación	.766	.760	.191	.182	4.428
SE, satisfacción de la empresa	.737	.690	.379	.370	4.210
VC, ventaja competitiva	.775	.772	.282	.247	4.386
RS, responsabilidad social	.847	.839	.177	.175	4.265
VE, valoración del entorno	.896	.894	.185	.163	4.207
DE, desempeño	NA	.781	1.000	1.000	0.000

Nota. Todos los constructos muestran una fiabilidad superior al umbral de 0.70, excepto SE en alfa, el cual se valida mediante omega de McDonald.

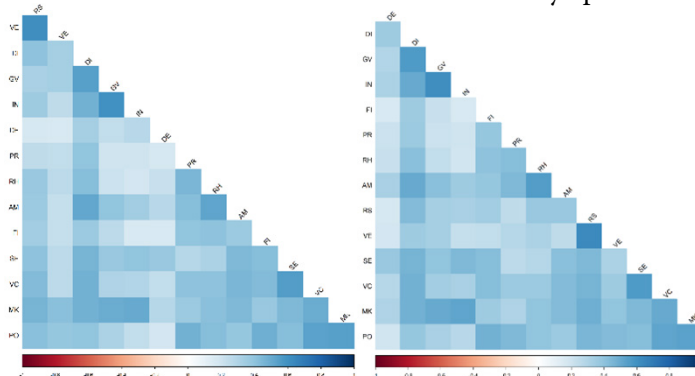
Fuente: Elaboración propia con datos procesados en RStudio.

La Figura 3.1, correspondiente a los mapas de correlación de Pearson y Spearman, muestra que el desempeño se correlaciona de forma moderada y positiva con la satisfacción de la empresa (SE; $r = 0.370$), la dirección (DI; $r = 0.339$) y la mercadotecnia (MK; $r = 0.286$), lo que respalda la relación lógica entre la gestión, el desempeño objetivo y la satisfacción subjetiva.

Para comprobar las hipótesis de investigación (H1-H9), se ejecutó un modelo de regresión múltiple por mínimos cuadrados ordinarios. La variable dependiente fue el constructo desempeño, correspondiente al factor PCA de ventas, utilidades y empleos. Las variables independientes fueron los nueve constructos de insumos y procesos.

Figura 3.1

Mapas de calor de las matrices de correlación de Pearson y Spearman



Nota. La visualización compara la robustez de las asociaciones entre las capacidades de gestión y el desempeño objetivo.

Fuente: Elaboración propia con datos procesados en RStudio.

Previo al análisis, se realizó una prueba de diagnóstico de multicolinealidad. Los resultados arrojaron valores del factor de inflación de varianza (VIF) entre 1.46, para FI, y 1.98, para MK, todos muy por debajo del umbral problemático de 5.0. Esto indica ausencia de multicolinealidad y respalda la fiabilidad de los coeficientes del modelo.

La Tabla 3.2 presenta los resultados del modelo de regresión, el cual, en su conjunto, es estadísticamente significativo y explica 13.3 % de la varianza del desempeño empresarial.

Tabla 3.2

Resultados de la regresión múltiple MCO para la predicción del desempeño empresarial

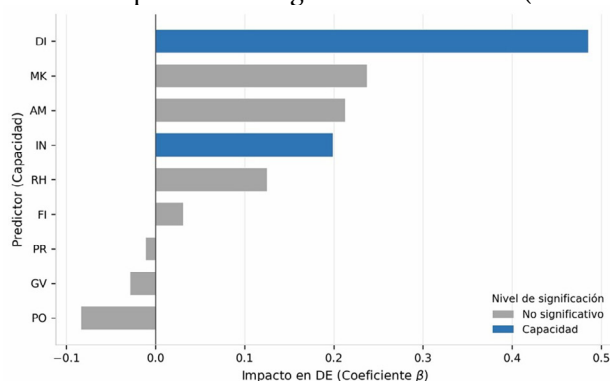
Predictor	B	EE	t	p	VIF
(Constante)	-4.81	0.75	-6.43	< .001	—
RH	0.13	0.17	0.75	.456	1.69
AM	0.21	0.15	1.41	.161	1.75
PR	-0.01	0.15	-0.07	.942	1.54
DI	0.49	0.16	3.07	.002	1.92
GV	-0.03	0.12	-0.24	.811	1.97
FI	0.03	0.14	0.22	.828	1.46
IN	0.20	0.11	1.85	.065	1.83
MK	0.24	0.15	1.62	.106	1.98
PO	-0.08	0.18	-0.46	.645	1.79

Nota. $N = 427$. Variable dependiente: desempeño empresarial (DE). RH = Recursos humanos; AM = Análisis de mercado; PR = Proveedores; DI = Dirección; GV = Gestión de ventas; FI = Finanzas; IN = Innovación; MK = Mercadotecnia; PO = Producción-Operación. $R^2 = .151$; R^2 ajustado = .133; $F(9, 417) = 8.23$, $p < .001$; error estándar residual = 1.35. Todos los VIF son inferiores a 2, lo que descarta problemas de multicolinealidad.

Fuente: Elaboración propia con datos procesados en RStudio.

Los resultados del modelo de regresión (Tabla 3.2) permiten contrastar las hipótesis de investigación:

- H4, dirección. Se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa de la dirección (DI) con el desempeño empresarial ($\beta = 0.486$, $p = 0.002$).
- H7, innovación. Se encontró una relación positiva y marginalmente significativa de la innovación (IN) con el desempeño empresarial ($\beta = 0.199$, $p = 0.065$).
- H1, RH; H2, AM; H3, PR; H5, GV; H6, FI; H8, MK, y H9, PO. No se encontró evidencia estadística suficiente ($p > 0.10$) para afirmar que estas capacidades tengan una relación directa con el desempeño empresarial, una vez controlado el efecto simultáneo de las demás variables del modelo.

Figura 3.2Impacto de las capacidades de gestión sobre el DE (coeficientes β)

Nota. Las barras azules representan capacidades con influencia significativa o marginal sobre el desempeño ($p < 0.10$).

Fuente: Elaboración propia con datos procesados en RStudio.

El hallazgo central del estudio es que, si bien todas las capacidades de gestión son importantes, la dirección emerge como predictor significativo del desempeño objetivo en este modelo.

Discusión

La literatura sobre gestión empresarial a menudo presenta un amplio portafolio de capacidades como impulsores homogéneos del éxito. Sin embargo, persiste un vacío del conocimiento en torno a la identificación de las capacidades específicas que ofrecen el mayor apalancamiento estratégico para las mypes, las cuales operan bajo una constante restricción de recursos. El objetivo de este estudio fue, precisamente, contribuir a cerrar esa brecha, al transitar de la pregunta "¿qué capacidades importan?" a "¿qué capacidades importan más?".

El principal hallazgo de esta investigación es la identificación de la dirección (DI) como el único predictor estadísticamente significativo ($\beta = 0.486$, $p = 0.002$) del desempeño empresarial objetivo (DE), una vez que se controla simultáneamente por el efecto de las demás capacidades de insumos y procesos. Este aporte es fundamental, ya que sugiere que el desempeño de las mypes no se deriva de la mera existencia de recursos, como RR.HH o proveedores, ni de la simple ejecución de procesos, como finanzas o mercadotecnia, sino de la habilidad directiva para orquestar y alinear estratégicamente dichas capacidades. La dirección actúa, por tanto, como un factor catalizador que transforma el potencial de otras áreas en resultados tangibles.

Esta conclusión se refuerza al analizar los factores que no resultaron significativos en el modelo de regresión. La aparente falta de significación de capacidades tradicionalmente cruciales, como mercadotecnia (MK), gestión de ventas (GV) o finanzas (FI), no debe interpretarse como una falta de importancia. Por el contrario, este hallazgo sugiere que su contribución al desempeño es indirecta; es decir, son capacidades operativas cuya efectividad depende de una guía estratégica superior. Sin una

dirección clara, con planeación, organización y liderazgo, estas funciones pueden operar de forma desarticulada y no generar un impacto directo en el desempeño global.

Es particularmente revelador que la innovación (IN), que en este modelo fue el segundo factor con mayor tendencia a la significación ($\beta = 0.199$, $p = 0.065$), fuera también una de las capacidades con menor valoración media por parte de los empresarios (media = 3.75). Esto dibuja un panorama claro: las mypes perciben la innovación como una de sus principales áreas de oportunidad, y el análisis empírico confirma que es, junto con la dirección, una de las palancas clave para el desempeño.

A nivel práctico, estos hallazgos son prescriptivos. Se recomiendan a los directores de mypes enfocar sus limitados recursos no solo en la optimización de funciones operativas aisladas, sino, primordialmente, en el fortalecimiento de sus propias competencias de dirección estratégica. Es la calidad de la dirección la que determinará la capacidad de la empresa para capitalizar sus inversiones en innovación, gestionar sus ventas y, en última instancia, alcanzar un desempeño superior.

Conclusiones

Este estudio se propuso identificar las capacidades de gestión con mayor incidencia en el desempeño empresarial de las mypes. Los hallazgos ofrecen aportes significativos tanto a nivel teórico como práctico. El aporte principal de la investigación es la validación empírica de que la dirección (DI) no es solo una capacidad más, sino el único predictor estadísticamente significativo del desempeño objetivo ($\beta = 0.486$, $p = 0.002$). Este hallazgo fue consistente, al mantenerse después de controlar por otros ocho factores de insumos y procesos, y al verificar las correlaciones mediante los métodos de Pearson y Spearman. Esto sugiere que el éxito de la mype no radica únicamente en la posesión de recursos, sino en la capacidad directiva para orquestarlos. Adicionalmente, se identificó a la innovación (IN) ($p = 0.065$) como un factor con una clara tendencia positiva, la cual, paradójicamente, es percibida por los empresarios como una de sus áreas de gestión más débiles (media = 3.75). Finalmente, se validó la creación de un constructo de desempeño (DE) ($\alpha = 0.781$) que combina ventas, utilidades y empleo, el cual se correlaciona de manera lógica con la satisfacción de la empresa (SE; ($r_s = 0.379$)), lo que sugiere que el desempeño objetivo puede asociarse con la satisfacción subjetiva.

Pese a la consistencia de los hallazgos, el estudio presenta algunas limitaciones por su naturaleza transversal, lo cual permite establecer una predicción estadística, pero no una causalidad definitiva a lo largo del tiempo. Otra limitante es que la muestra, aunque estadísticamente válida, se concentra en la ciudad de Hermosillo, Sonora, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras regiones de México o Latinoamérica. Por último, el estudio se basa en un modelo de regresión MCO; aunque se eligió por su parsimonia, no modela el error de medición de los constructos como lo haría un modelo SEM completo.

Estas limitaciones abren líneas de investigación futura. Se recomienda replicar este modelo predictivo en otras latitudes para validar su generalización. Sería de gran valor desarrollar un estudio longitudinal que mida la dirección en un año y el desempeño en los años subsecuentes, para confirmar con mayor solidez la causalidad. Finalmente, dado que la dirección (DI) resultó ser el factor clave, futuros estudios, incluidos análisis cualitativos, deberían enfocarse en desglosar qué prácticas específicas de la dirección generan mayor incidencia, así como explorar su rol como variable mediadora sobre el resto de los procesos de gestión.

Referencias

- Abdilakimov, G. (2023). Analysis of some aspects of small business management. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 3(3), 05–13. <https://theusajournals.com/index.php/ijmef/article/view/913/874>
- Abdullah Ali, K., Mustafa Ameen Ameen, A. A., & Farhad Ali Tirwanshi, K. (2024). The impact of marketing strategy on the sales performance: A study of micro and small enterprises' owners. *IROCAMM-International Review of Communication and Marketing Mix*, 7(1), 65–86. <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i01.04>
- Cancino Molina, B. M., Gutiérrez Berríos, L., Orantes Morales, G., & Vivas Ramos, V. (2024). Mirada al clima organizacional bajo el enfoque de calidad de vida en el trabajo de las mypes. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 8(1), 35–47. <https://doi.org/10.46990/relayn.2024.8.1.1491>
- Costa Sánchez, C., Túñez-López, J. M., & Míguez-González, M. I. (2020). Gestión de la comunicación en la pequeña y mediana empresa: Potencial estratégico, filosofía y tendencias. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(3), 927–938. <https://doi.org/10.5209/esmp.66244>
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1703–1729. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Esparza García, I. G., Clark Mendivil, Y., & Sánchez Guerrero, M. (2022). Capacidades dinámicas e innovación: Origen de la competitividad en empresas de servicios turísticos en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(6), 395–411. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38854>
- Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E., & Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121785. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121785>

- Haro-Domínguez, C., Ortega-Egea, T., Ruiz-Moreno, A., & Albacete-Sáez, C. (2025). Capacidades dinámicas de gestión del conocimiento y capacidad dinámica de innovación de las empresas de servicios intensivas en conocimiento (KIBS): El papel moderador de la integración de competidores y áreas funcionales. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 89–113. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2025.9158>
- Koumas, M., Dossou, P. E., & Didier, J. Y. (2021). Digital Transformation of Small and Medium Sized Enterprises Production Manufacturing. *Journal of Software Engineering and Applications*, 14(12), 607–630. <https://doi.org/10.4236/jsea.2021.1412036>
- López Celis, D. M., González Martínez, P. M., Becerra Mora, L. Y., & García Moros, M. C. (2025). Evaluando variables que impactan en la creación de empresas en consultoría de recursos humanos en poblaciones medianas con presencia de PYMES. *European Scientific Journal, ESJ*, 21(38), 56. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n38p56>
- Mago, S., & Modiba, F. S. (2022). Does informal finance matter for micro and small businesses in Africa? *Small Business International Review*, 6(1), e415. <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.415>
- Mendoza Torres, C. P., Segovia Melecio, Ma. D. P., Jasso Montoya, L., & Orozco Ávila, C. (2022). Percepción del capital humano de los directores de mypes en México. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 6(3), 47–59. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.594>
- Muis, I., Adhi, T. M., & Kamalia, R. F. (2024). The impact of digital marketing and innovation on marketing performance is influenced through the development of a competitive advantage. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(8), e6182. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-081>
- Muñoz Gutiérrez, L., & Armada Pacheco, J. M. (2024). Oportunidades del uso de las herramientas de inteligencia comercial en empresas exportadoras de mates burilados. Caso de estudio: Anexo Cochas Chico hacia el mercado de Estados Unidos-2022. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 1–9. <https://doi.org/10.61286/erms.v1i.36>
- Muñoz-Pinzón, D. S., Valencia-Rivero, K. T., Caviativa-Castro, Y. P., & Castillo-Bustos, J. S. (2024). Estado actual de la adopción de la industria 4.0 en pymes colombianas: Desafíos y oportunidades. *Revista Politécnica*, 20(39), 99–118. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v20n39a7>
- Navarrete Fernández, A. C., Sandoval López, S. K., López Navarro, I. E., & Franco Baltazar, Á. A. (2023). impacto del liderazgo en la comunicación organizacional de la mype. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 7(1), 30–42. <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.1.980>
- Newman, A., Obschonka, M., & Block, J. (2022). Small businesses and en-

- trepreneurship in times of crises: The renaissance of entrepreneur-focused micro perspectives. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 119–129. <https://doi.org/10.1177/02662426211063390>
- Nguyen, B., & Canh, N. P. (2021). Formal and informal financing decisions of small businesses. *Small Business Economics*, 57(3), 1545–1567. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00361-9>
- Pedraza, J. M. (2021). The micro, small, and medium-sized enterprises and its role in the economic development of a country. *Business and Management Research*, 10(1), 33. <https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p33>
- Pérez Arana, D. A. (2024). Uso de ratios de gestión financiera en las micro y pequeñas empresas ferreteras. *Pensamiento Crítico*, 29(1), 31–49. <https://doi.org/10.15381/pc.v29i1.28659>
- R Core Team. (2025). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.R-project.org/>
- RELAYN. (2024). Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. RedesLA <https://redesla.la>
- Revelle, W. (2025). psych: Procedures for psychological, psychometric, and personality research. (R package version 2.5.6). <https://CRAN.R-project.org/package=psych>
- Romero Del Campo, A., Urióstegui Flores, M. I., Nicanor Nicolás, R., & Villanueva Cuevas, A. (2022). Evaluación del liderazgo en época de pandemia. *Revista RELAYN. Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 6(3), 21–34. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.592>
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Tarihoran, A. D. B., Hubeis, M., Jahroh, S., & Zulfainarni, N. (2023). Market-based dynamic capabilities for MSMEs: Evidence from Indonesia's ornamental fish industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100123. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100123>
- Varga, J. (2021). Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), 209–228. <https://doi.org/10.12700/APH.18.11.2021.11.12>
- Ventura Hernández, E. M., Nolasco-Mamani, M. A., Hernández Celis, D., Monrroy Aime, J., & Guardia Huamani, E. J. (2024). Production costs and their effect on the profitability of the SMES in Latin America. *F1000Research*, 13, 836. <https://doi.org/10.12688/f1000research.143777.1>

- Vera Muñoz, M. A. M., Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, J. G. S., & Sánchez Flores, M. B. (2022). Innovación en las empresas apoyada en las redes conocimiento. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, (16), 54–74. <https://doi.org/10.25009/hccs.v0i16.50>
- Vieira Salazar, J. A., Salazar Cardona, J., Galvis Nieto, T., & Carvajal Marín, J. A. (2025). Capacidades dinámicas e innovación: Análisis bibliométrico y perspectivas de investigación con base en el árbol de la ciencia. *Lúmina*, 26(1), E0072. <https://doi.org/10.30554/lumina.v26.n1.5401.2025>
- Villalta-Santana, V. E., & Monroy-Baquerizo, C. A. (2025). Impacto de las reformas fiscales recientes en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Zambos*, 4(1), 273–292. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n1/90>

Sobre los autores

- ¹ Profesor e investigador de la Universidad Tecnológica de Hermosillo, ORCID: 0000-0002-9633-2768
- ² Profesor e investigador de la Universidad Tecnológica de Hermosillo, ORCID: 0000-0003-2297-3092
- ³ Profesora e investigadora de la Universidad Tecnológica de Hermosillo, ORCID: 0009-0003-9132-3621