

Modelo causal entre insumos organizacionales, administración estratégica y ventaja competitiva en micro y pequeñas empresas semiurbanas

Causal model among organizational inputs, strategic administration competitive advantage in semi-urban micro and small enterprise

Luis Carlos Ortuño Barba¹
Jessica Cruz Manzo²
Renato Emilio Ortiz Saucedo³

Recibido: 24/10/2025

Revisado: 22/06/2026

Aceptado: 13/07/2026

Revista RELAYN, Administración y Negocios en Latinoamérica.

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

<https://doi.org/10.46990/relayn.2026.9.2.2829>



Resumen

El estudio analiza, desde un enfoque sistémico, las relaciones entre insumos organizacionales, procesos estratégicos y resultados en mypes semiurbanas. Se aplicó un instrumento validado a 360 directivos y se estimaron modelos de regresión múltiple con errores robustos. Los resultados muestran que el análisis de mercado y la gestión de recursos humanos influyen positivamente en la administración estratégica, la cual, a su vez, incide de manera directa y significativa en la ventaja competitiva. El aporte central es evidenciar empíricamente cómo la interacción recursos-estrategia-resultados fortalece la gestión y competitividad de las mypes.

Palabras clave

Administración estratégica, análisis causal, micro y pequeñas empresas, modelo sistémico, ventaja competitiva

Abstract

This study analyzes, from a systematic scope, the relationship among organizational inputs, strategic processes and results in semi-urban MSEs. A validated instrument was administered to 360 directors and multiple regression models were estimated with robust errors. The results show that market analysis and the management of human resources influence positively in strategic administration, which, in turn, influences directly and significantly its competitive advantage. The central contribution is to provide empirical evidence of how the interaction among resources-strategies-results strengthens management and competitiveness in MSEs.

Keywords

Strategic administration, causal analysis, micro and small enterprises, systematic model, competitive advantage

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son un pilar del tejido productivo y del empleo; su desempeño incide en la competitividad local y en la resiliencia de las economías, particularmente en contextos semiurbanos con recursos limitados. Comprender cómo interactúan sus insumos, procesos y resultados es clave para orientar decisiones gerenciales y políticas de apoyo.

La literatura reconoce que, bajo el enfoque sistémico, la empresa opera como un sistema abierto en interacción con el entorno, donde los insumos se transforman mediante procesos internos para generar resultados (Ahadi et al., 2024; Daft, & Armstrong, 2021). Se ha documentado la relevancia del análisis de mercado y la orientación al mercado sobre el desempeño (Cadogan, 2021; Kohli & Jaworski, 2023), el papel de la gestión de proveedores en capacidades de cadena y sus resultados (Fantazy et al., 2021), así como la contribución de las prácticas de recursos humanos a la innovación y la competitividad en pymes (Knezović et al., 2020; Mathushan, & Shantha, 2024). En cuanto a procesos, la administración estratégica articula análisis, formulación e implementación para alinear capacidades internas con las metas y el entorno (Fuertes et al., 2020; Mkhonza, & Sifolo, 2022). Estos elementos se asocian con ventaja competitiva, entendida como una posición superior y sostenible frente a los competidores (Farhikhteh et al., 2020; Farida, & Setiawan, 2022).

A pesar de los avances, las mypes semiurbanas enfrentan rezagos importantes. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México (INEGI, 2024), entre 2019 y 2023 murieron 1.4 millones de establecimientos mipymes, frente a 1.7 millones de nacimientos, lo que refleja altas tasas de cierre temprano. Aunque estas unidades generan alrededor de 45 % del valor agregado censal, las grandes empresas — que representan apenas 0.2 % de los establecimientos— concentran cerca de 55 % del valor agregado y más de 60 % de la producción bruta, lo que evidencia brechas significativas de productividad laboral (México, ¿cómo vamos?, 2023). Estos rezagos se reflejan también en la productividad por trabajador: estudios recientes muestran que, en las mipymes mexicanas, el producto por trabajador continúa por debajo de los niveles previos a la pandemia y depende críticamente de la inversión en capital fijo por trabajador (Zavaleta, & Rodríguez, 2024). En este contexto, la evidencia empírica que explique cómo se relacionan los insumos organizacionales, los procesos estratégicos y los resultados en mypes de contextos latinoamericanos semiurbanos sigue siendo limitada, lo que restringe la formulación de implicaciones gerenciales más precisas para la competitividad.

Por ello, el objetivo de la investigación es analizar, bajo un enfoque sistémico, las relaciones directas entre los insumos organizacionales —análisis de mercado, gestión de proveedores y recursos humanos—, los procesos estratégicos —administración estratégica— y los resultados organizacionales —ventaja competitiva— en micro y pequeñas empresas semiurbanas, sin asumir un proceso formal de mediación.

Este estudio aporta al pasar de diagnósticos fragmentados a un modelo explicativo empírico sobre la interacción recursos-estrategia-resultados en mypes, ofreciendo evidencia útil para investigadores y tomadores de decisiones en contextos de restricción de recursos y alta variabilidad ambiental (Braun et al., 2022; Gamage et al., 2020; Valaskova & Nagy, 2023). La investigación se centra en las relaciones directas entre estos componentes y excluye el análisis de rutas mediadoras.

Revisión de la literatura

El análisis del comportamiento organizacional en micro y pequeñas empresas (mypes) ha evolucionado hacia modelos que integran sus componentes estructurales y funcionales dentro de un marco sistémico. Este enfoque, originado en la teoría general de sistemas de von Bertalanffy, propone que toda organización funciona como un sistema abierto compuesto por elementos interdependientes que deben interactuar coordinadamente con el entorno (Ahadi et al., 2024). En este sentido, los procesos organizacionales y la gestión de recursos no pueden entenderse de manera aislada, sino como partes de un todo dinámico que transforma insumos en resultados. Esta perspectiva permite analizar cómo las decisiones internas, los recursos disponibles y las condiciones del entorno se articulan para explicar el desempeño organizacional (Daft, & Armstrong, 2021).

Entre los principales insumos organizacionales destacan el análisis de mercado, la gestión de proveedores y los recursos humanos. El análisis de mercado constituye un eje fundamental para la toma de decisiones estratégicas, pues permite a las empresas comprender tendencias, anticipar necesidades del cliente y responder a la competencia. Cadogan (2021) y Kohli y Jaworski (2023) subrayan que la orientación al mercado y la inteligencia comercial fortalecen la capacidad de respuesta organizacional y se asocian con mayores niveles de rentabilidad y desempeño. En las mypes, la información del entorno, aunque suele ser más limitada que en empresas de mayor tamaño, cumple una función adaptativa relevante, ya que mejora su posicionamiento competitivo y atribuye a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por su parte, la gestión de proveedores ha pasado de una visión operativa a una función estratégica. Fantasy et al. (2021) demostraron que una gestión proactiva de la cadena de suministro mejora la flexibilidad, la confianza y la eficiencia operativa, lo cual repercute positivamente en los resultados financieros. En mercados emergentes, donde las empresas enfrentan escasez de recursos y alta incertidumbre, la colaboración con proveedores se convierte en un medio para compensar carencias tecnológicas y de capital (Lee, 2021).

En cuanto a recursos humanos, múltiples estudios evidencian su influencia en la productividad, la innovación y la ventaja competitiva. Surya et al. (2021) enfatizan que la capacitación y la planificación del personal fortalecen la productividad de las pymes. Knezović et al. (2020) identifican que las prácticas de gestión estratégica del talento influyen en la competitividad y sostenibilidad empresarial. Asimismo, Mathushan y

Shantha (2024) demostraron que la alineación entre la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos impulsa la innovación en las pequeñas empresas. En conjunto, estos estudios confirman que la gestión del capital humano es un insumo decisivo para generar procesos organizacionales más eficaces.

Los procesos organizacionales comprenden las actividades internas mediante las cuales los insumos se transforman en valor; en este estudio, la administración estratégica constituye la variable central de análisis. David (2022) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Esta visión enfatiza la necesidad de alinear la misión, la visión y los recursos con un entorno dinámico. Mkhonza y Sifolo (2022) constataron que las mypes que adoptan herramientas de planificación —como el análisis FODA y la evaluación financiera— logran mayor resiliencia frente a crisis como la pandemia por COVID-19.

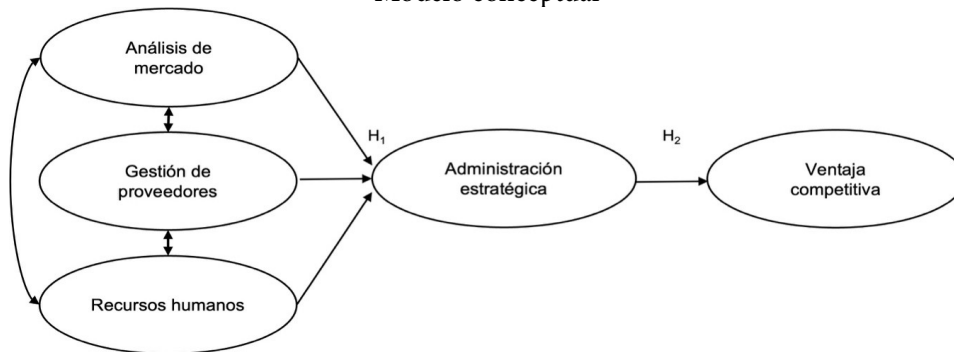
El principal resultado organizacional analizado en este estudio es la ventaja competitiva, entendida como la posición superior de una empresa frente a sus competidores. Desde la perspectiva clásica de Porter, esta ventaja puede originarse en el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque. No obstante, enfoques recientes destacan la importancia de capacidades intangibles, la innovación y la flexibilidad organizacional. Farhikhteh et al. (2020) argumentan que la ventaja competitiva en pymes depende de la integración coherente entre capacidades internas, calidad del producto y relación con el cliente. Farida y Setiawan (2022) complementan esta visión al señalar que la adaptabilidad y la innovación en los procesos internos determinan el desempeño sostenido.

Asimismo, estudios macroeconómicos muestran que el entorno competitivo influye en la rentabilidad de las empresas; sin embargo, las ventajas sostenibles se generan a nivel micro, mediante el desarrollo de capacidades dinámicas (Valaskova, & Nagy, 2023). Tjahjadi et al. (2022) demuestran que las mypes que fortalecen su orientación al mercado y la preparación de su capital humano alcanza mejores resultados globales. De manera similar, Wongsansukcharoen y Thaweepaiboonwong (2023) identifican que la innovación en las prácticas de recursos humanos y la gestión del conocimiento inciden significativamente en la competitividad.

La literatura reciente coincide en que el desempeño de las mypes surge de la interacción entre recursos, estrategias y procesos, y no de variables aisladas (Leppänen et al., 2023; Ferreira et al., 2024). Sin embargo, gran parte de los estudios existentes son descriptivos o correlacionales, lo que limita su capacidad para identificar relaciones directas entre los componentes del sistema organizacional. En este contexto, la presente investigación busca superar dicha limitación mediante un modelo explicativo basado en regresiones múltiples, contribuyendo así a cerrar una brecha empírica en la comprensión de las mypes semiurbanas (Ortuño et al., 2025).

Con base en la literatura revisada, en la Figura 2.1 se propone un modelo conceptual que integra los factores de insumo, proceso y resultado bajo un enfoque sistémico. Este modelo se centra en las relaciones entre insumos, procesos y resultados; en los análisis empíricos se incluyeron variables de control no representadas en la figura, con el fin de simplificar la presentación.

Figura 2.1
Modelo conceptual



Nota. Las flechas bidireccionales (<=>) representan covarianza libre estimada entre los factores de insumos; las flechas unidireccionales (→) indican relaciones directas hipotetizadas (H1, H2)

Metodología

El estudio adopta un método cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance explicativo. Su propósito es identificar y contrastar relaciones directas entre los insumos organizacionales, los procesos estratégicos y los resultados en micro y pequeñas empresas (mypes), desde el enfoque sistémico. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca examinar interdependencias estructurales sin manipular variables, observándolas tal como se presentan en su contexto real (Cabrera-Tenecela, 2023). El enfoque explicativo se justifica porque va más allá de la descripción o correlación de variables, al proponer rutas hipotéticas sustentadas teórica y empíricamente. Se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

- **H1:** Los insumos organizacionales —particularmente el análisis de mercado, la gestión de proveedores y los recursos humanos— influyen de manera positiva y significativa en la administración estratégica de las mypes. Estudios recientes confirman que una orientación al mercado sólida y una gestión colaborativa de la cadena de suministro fortalecen los procesos de planificación y dirección (Cadogan, 2021; Fantasy et al., 2021).
- **H2:** La administración estratégica incide de manera directa y positiva en la ventaja competitiva de las mypes. Este vínculo ha sido documentado en estudios que muestran que la adopción de procesos formales de administración estratégica mejora el desempeño y la ventaja competitiva de las mypes (Awino, 2013; Agbo et al., 2021; López, 2023).

La población estuvo integrada por directivos de mypes ubicadas en municipios semiurbanos, seleccionados por su relevancia en la dinámica regional. Con base en un marco poblacional de 4 061 unidades económicas de San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Zinacatepec, cifra obtenida mediante consultas al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) interactivo 05/2025 (INEGI, 2025), se calculó un tamaño mínimo de muestra de 352 empresas para un nivel de confianza de 95 % y un error máximo de 5 %. Finalmente, se obtuvo información de 360 directivos, lo que cubre el requerimiento muestral y fortalece la estimación de los modelos.

La validez de constructo del instrumento se verificó mediante análisis factorial exploratorio con rotación Varimax. Se obtuvieron índices KMO superiores a 0.80, pruebas de esfericidad de Bartlett significativas ($p < 0.001$), porcentajes de varianza explicada superiores a 65 % por cada dimensión y coeficientes alfa de Cronbach entre 0.84 y 0.92, cuyo detalle por variable se muestra en la Tabla 2.1. El cuestionario estructurado fue diseñado por la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (Peña, & Aguilar, 2024), se aplicó presencialmente en 2024 y evaluó dimensiones internas y externas bajo un enfoque sistémico.

En este estudio, la validez de constructo se sustentó en un análisis factorial exploratorio y en indicadores de adecuación muestral y confiabilidad interna. No se realizó un análisis factorial confirmatorio, por lo que las evidencias de validez deben considerarse preliminares y centradas en la fase exploratoria de la estructura latente del instrumento.

Las definiciones conceptuales y operacionales se basaron en literatura reciente. Se consideran insumos organizacionales aquellos factores que provienen del entorno o de la estructura interna, como el análisis de mercado, la gestión de proveedores y los recursos humanos. Se identifican como procesos organizacionales los mecanismos internos que transforman los insumos, en este caso, la administración estratégica. Por último, los resultados organizacionales son los productos de los derivados de dichos procesos, representados por la ventaja competitiva percibida por el directivo.

La Tabla 2.1 muestra el resumen de la operacionalización de las variables mediante la media de ítems, lo que permitió construir variables compuestas representativas de cada factor.

Tabla 2.1

Variables utilizadas en el análisis, número de ítems considerados y alfa de Cronbach

Variable	Tipo	Método	Ítems	α de Cronbach
Análisis de mercado	Cc	Media de ítems	5	0.9206
Gestión de recursos humanos	Cc	Media de ítems	5	0.8833
Gestión de proveedores	Cc	Media de ítems	5	0.8826
Administración estratégica	Cc	Media de ítems	5	0.8947
Ventaja competitiva	Cc	Media de ítems	5	0.8366

Nota. Ítems indica la cantidad de reactivos usados para construir cada variable compuesta o recodificada; Cc = cuantitativa compuesta; Cd = cualitativa dicotómica; α = alfa de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia.

Cada variable se midió mediante ítems en escala Likert bipolar de -2 a + 2, con punto neutro en cero. Los ítems fueron agrupados en trece factores latentes derivados de análisis factorial exploratorio, los cuales explican 72.7 % de la varianza en insumos, 69.8 % en procesos y 67.2 % en resultados. Este resultado respaldó la validez de constructo y la consistencia conceptual de las escalas utilizadas.

Aunque las respuestas se obtuvieron en escalas Likert ordinales de cinco puntos, los puntajes compuestos de cada factor se trataron como variables aproximadamente continuas, criterio aceptado cuando se emplean escalas con cinco o más categorías y distribuciones sin asimetrías extremas. Los ítems de cada dimensión se agregaron mediante promedios, de modo que los valores positivos indican mayor presencia del atributo y los valores negativos, menor presencia.

Previamente, se verificó la consistencia interna de las escalas y la adecuación de los datos para análisis factorial y regresión, mediante índices KMO superiores a 0.80, pruebas de Bartlett significativas y revisión de los supuestos básicos de normalidad de residuos y homocedasticidad. Se comprobó la normalidad de los residuos mediante la prueba de Shapiro-Wilk y la homocedasticidad con la prueba de Breusch-Pagan. Ante la presencia de heterocedasticidad ($p < 0.01$), se aplicaron estimadores robustos, con el fin de mantener la validez de los coeficientes estimados.

Se utilizaron modelos de regresión múltiple para estimar efectos directos. Los coeficientes de determinación ajustados (R^2) y los estadísticos F sirvieron para evaluar el poder explicativo de los modelos; el tratamiento estadístico se efectuó con un nivel de significancia de 5 %. Este enfoque permitió contrastar empíricamente las hipótesis del modelo sistémico propuesto y aportar evidencia sobre la estructura de relaciones entre recursos, procesos y resultados organizacionales.

De acuerdo con el enfoque sistémico y la teoría organizacional, los factores que integran la dimensión de insumos –análisis de mercado,

gestión de proveedores y recursos humanos– presentan una interdependencia funcional, ya que las prácticas de inteligencia comercial, la coordinación con actores externos y la gestión del talento se retroalimentan de manera continua dentro de las mypes (Ahadi et al., 2024; Daft, & Armstrong, 2021). En consecuencia, en el modelo estructural se permitió la covarianza entre estos tres factores, asumiendo que comparten varianza no explicada por las relaciones principales del modelo y que dicha asociación refleja la naturaleza integrada de los recursos organizacionales en contextos semiurbanos.

Además de las variables principales del modelo, se incorporaron como variables de control la edad y sexo del directivo, su escolaridad, así como el tamaño y la antigüedad de la empresa, con el fin de aislar sus posibles efectos sobre la administración estratégica y la ventaja competitiva

Resultados

Como se resume en la Tabla 2.2, las pruebas diagnósticas confirmaron una alta confiabilidad interna en los factores empleados, con coeficientes alfa superiores a 0.84. Los modelos presentaron niveles adecuados de ajuste, con (R^2) ajustado entre 0.30, para el Modelo 2, y 0.48 para el Modelo 1, así como estadísticos F altamente significativos ($p < .001$), lo que respalda la pertinencia del análisis.

Aunque la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk indicó una ligera desviación en el Modelo 1 ($p < .0001$), la consistencia de las estimaciones se mantuvo debido al tamaño muestral ($n = 360$) y a la ausencia de multicolinealidad ($VIF < 2$). La heterocedasticidad detectada en el Modelo 2 ($p = .0033$) fue corregida mediante estimadores robustos, manteniendo la significación estadística de los coeficientes ($\beta = 0.422$, $p < .001$).

Tabla 2.2
Resumen de pruebas diagnósticas de los modelos del estudio

Diagnóstico	Alfa de Cronbach	Normalidad, Shapiro-Wilk	VIF máx.	Breusch-Pagan	(R^2) ajustado	Estadístico F
Modelo 1: insumos $\rightarrow$ AE	0.8947	$p < 0.0001$	1.66	$p = 0.6357$	0.4827	($F(3,356)=112.68$), $p < 0.001$
Modelo 2: AE $\rightarrow$ VC	0.8366	$p = 0.0759$	1.00	$p = 0.0033$	0.3011	($F(1,358)=155.69$), $p < 0.001$

Nota. $n = 360$ en los dos modelos; $p < 0.05$ indica significación estadística; AE = administración estratégica; VC = ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis H1. El Modelo 1, resumido en la Tabla 2.3, reveló que el análisis de mercado (β estandarizado = 0.58, $p < 0.01$) y los recursos humanos (β estandarizado = 0.16, $p < 0.01$) inciden significativamente en la administración estratégica, mientras que la variable gestión de proveedores no mostró un efecto estadísticamente relevante. Se considera así parcialmente confirmada la hipótesis, lo que indica que las capacidades vinculadas al entorno y a la gestión interna del talento fortalecen los procesos administrativos de las mypes.

Tabla 2.3

Modelo de regresión múltiple: insumos como predictores de la administración estratégica

Variable	β estandarizado	Error estándar	p	Significación	IC 95 %
Análisis de mercado	0.58	0.04	< 0.01	***	[0.52, 0.65]
Recursos humanos	0.16	0.07	< 0.01	***	[0.03, 0.29]
Proveedores	0.02	0.07	n. s.	—	.[-0.12, 0.17]

Nota. *** $p < 0.01$. n. s.: no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis H2. El Modelo 2, presentado en la Tabla 2.4, evidenció una relación positiva y significativa entre la administración estratégica y la ventaja competitiva (β estandarizado = 0.379, $p < .01$), lo que confirma la hipótesis. Este resultado sugiere que la planeación y la coordinación interna son factores determinantes para construir una posición competitiva sólida.

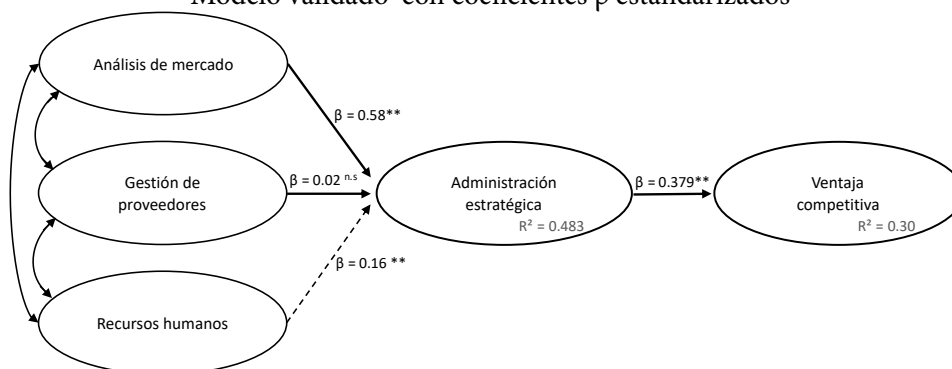
Tabla 2.4

Efecto de la administración estratégica sobre la ventaja competitiva

Indicador	Valor
Variable independiente	Administración estratégica
Coefficiente estandarizado, β	0.379
Error estándar	0.060
Valor p	< 0.01
(R ²) ajustado	0.30

Fuente: Elaboración propia.

Las variables de control –edad, sexo y escolaridad del directivo, así como tamaño y antigüedad de la empresa– no presentaron efectos significativos, lo que respalda la consistencia del modelo. En conjunto, los resultados respaldan las relaciones directas propuestas bajo el enfoque sistémico.

Figura 2.2Modelo validado con coeficientes β estandarizados

*Nota: β = coeficientes estandarizados; (R^2) = varianza explicada; $^{**}p < .01$; n. s. = no significativo. Las líneas continuas representan relaciones significativas; la línea punteada representa una relación no significativa.*

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El hallazgo de que los insumos organizacionales, particularmente el análisis de mercado y la gestión de recursos humanos, impactan en la administración estratégica, respalda parcialmente la hipótesis H1 y coincide con evidencia previa, como se detalla a continuación. En el caso del análisis de mercado, Ndiritu y Wanyoike (2025) muestran que la combinación de prácticas de gestión estratégica y análisis sistemático del entorno se asocia con un mejor desempeño empresarial en pequeñas empresas. De forma complementaria, diversos estudios sobre gestión de recursos humanos sostienen que alinear las prácticas de RR. HH. con la estrategia empresarial fortalece las capacidades internas y contribuye a la formulación y ejecución de la administración estratégica en micro y pequeñas empresas (Ijose, 2010; Knezović, 2018).

Asimismo, la relación entre administración estratégica y ventaja competitiva (H2) confirma que la planeación estratégica genera ventajas sostenibles al alinear recursos y metas organizacionales. Mulyaningsiha et al. (2021), Chukwubueze y Oko (2024), Vuong (2025) y Molette et al. (2025) hallaron efectos similares en mypes de distintos contextos, lo que refuerza el papel de la gestión estratégica como motor de competitividad.

En conjunto, estos resultados fortalecen el modelo sistémico propuesto, al mostrar que los recursos y procesos estratégicos interactúan de forma estructurada para generar ventaja competitiva. El estudio amplía la evidencia empírica en contextos semiurbanos y contribuye a comprender mejor los mecanismos que vinculan la planeación estratégica con la competitividad en las mypes. Sin embargo, el diseño transversal limita la inferencia causal absoluta; por ello, futuras investigaciones podrían aplicar diseños longitudinales o comparativos entre regiones para profundizar en los efectos dinámicos de la estrategia organizacional.

Conclusiones

El estudio reafirma la pertinencia del enfoque sistémico como marco analítico para comprender el funcionamiento integral de las micro y pequeñas empresas (mypes) en contextos semiurbanos. Los resultados empíricos obtenidos mediante modelos de regresión múltiple muestran que los insumos organizacionales –particularmente el análisis de mercado y la gestión de recursos humanos– influyen significativamente en la administración estratégica y que, de manera independiente, esta se asocia de forma directa con la ventaja competitiva. En conjunto, los hallazgos evidencian que los procesos administrativos y los recursos organizacionales se relacionan con la competitividad de las mypes.

El principal aporte de la investigación consiste en evidenciar la relación directa entre los componentes estructurales y funcionales de las mypes, mostrando que los procesos administrativos articulan la transformación de recursos en resultados competitivos. Este hallazgo contribuye al cuerpo de conocimiento sobre gestión organizacional en empresas de menor escala, un ámbito en el que la evidencia explicativa aún es limitada. En términos metodológicos, el uso combinado de análisis factorial y modelos de regresión con estimadores robustos se consolida como una estrategia pertinente para modelar sistemas complejos dentro de entornos empresariales con recursos restringidos.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permiten identificar líneas de acción para mejorar la gestión en las mypes, destacando la necesidad de fortalecer las capacidades de análisis del entorno, formalizar los procesos administrativos y vincular las decisiones estratégicas con metas organizacionales claras. Estas acciones pueden traducirse en una mejora del desempeño competitivo y en una mayor sostenibilidad para las empresas que operan en contextos semiurbanos.

En cuanto a las limitaciones, el diseño transversal restringe la posibilidad de establecer causalidad plena entre las variables, y el muestreo no probabilístico limita la generalización de los resultados. Sin embargo, los hallazgos ofrecen una base sólida para futuras investigaciones orientadas a validar y ampliar el modelo propuesto.

Entre las líneas de investigación futuras, se sugiere incorporar estudios longitudinales que analicen la evolución de las relaciones directas a lo largo del tiempo; explorar el papel moderador de factores contextuales, como el acceso al financiamiento o la regulación, y aplicar métodos mixtos que integren evidencia cualitativa sobre prácticas de gestión. Asimismo, futuras investigaciones deberían complementar el AFE con análisis factorial confirmatorio, con el fin de contrastar la estructura latente del instrumento mediante índices de ajuste como CFI, TLI, RMSEA y SRMR.

En síntesis, esta investigación aporta evidencia empírica sólida sobre las interacciones entre insumos, procesos y resultados organizacionales, fortaleciendo el entendimiento de las mypes desde una perspectiva sistémica y ofreciendo un punto de partida para políticas y estrategias que impulsen su competitividad

y desarrollo sostenible. En futuras fases se incorporarán análisis mediacionales y estratégicos.

Referencias

- Abdilakimov, G. (2023). Analysis of some aspects of small business management. *International Journal of Management and Economics Fundamental*, 3(3), 5–13. <https://theusajournals.com/index.php/ijmef/article/view/913/874>
- Agbo, P. O., Otohinoyi, O., & Tobias, E. (2022). Towards Achieving Competitive Advantage through the Management of Strategy: Evidence from Smes in Sokoto State. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, 4(10), 90–97. <https://journals.researchparks.org/index.php/IJEFSD/article/view/3569>
- Ahadi, N., Monametsi, G., Sorooshian, S., & Virutamasen, P. (2024). Industry 4.0 adoption in supply chain financing for small and medium enterprises: A systems theory approach. En *Corporate practices: Policies, methodologies, and insights in organizational management* (pp. 321–334). https://doi.org/10.1007/978-981-97-0996-0_19
- Awino, Z. B. (2013). Strategic planning and competitive advantage of ICT small and medium enterprises in Kenya. *Business and Management Horizons*, 1(1), 191–204. <https://doi.org/10.5296/bmh.v1i1.3942>
- Braun, M., Kuljanin, G., Grand, J., Kozlowski, S., & Chao, G. (2022). The power of process theories to better understand and detect consequences of organizational interventions. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 99–104. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.125>
- Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), 37–51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>
- Cadogan, J. W. (2021). Market orientation and profitability. In *The Routledge companion to strategic marketing* (pp. 407–421). Newgen Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781351038669>
- Chukwubueze, A., & Oko, O. (2024). Analysis of the impact of strategic management on the business performance of small and medium enterprises in South Nigeria. *NG Journal of Social Development*, 14(2), 225–236. <https://doi.org/10.4314/ngjsd.v14i2.16>
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (2021). *Organization theory and design* (10th ed.). Cengage Canada.
- Eyanuku, J. (2021). Strategic management and performance of small and medium enterprises in Lagos, Nigeria. *Crawford Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 33–42.
- Fantazy, K. A., Kumar, V., & Kumar, U. (2021). An empirical study of the relationships among strategic purchasing, supply chain capabilities, and performance: SEM approach. *Journal of the Academy of Business and Emerging Markets*, 1(1), 3–18.

- Farhikhteh, S., Kazemi, A., Shahin, A., & Mohammad Shafiee, M. (2020). How competitiveness factors propel SMEs to achieve competitive advantage? *Competitiveness Review*, 30(3), 315–338. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0090>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ferreira, J. J., Candeias Fernandes, A. J., & Gerschewski, S. (2024). Innovative business models of SMEs: State-of-the-art and future research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(3), 445–472. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2023-0505>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: A literature review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1–21. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gamage, S. K. N., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G. A. K. N. J., Prasanna, R. P. I. R., Jayasundara, J. M. S. B., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Ijose, O. J. (2010). Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1–13. <https://www.aabri.com/manuscripts/10430.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes), 27 de junio.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo 05/2025 [Base de datos]. INEGI.
- Knezović, E. (2018). The influence of strategic HR practices on organizational performance in micro companies. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 16(2), 27–40. <https://www.er.ef.untz.ba/index.php/er/article/view/87>
- Knezović, E., Bušatlić, S., & Ridić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 20(2), 114–139. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106255>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (2023). Market driving: Some directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 113, 348–351. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.06.012>
- Lee, R. (2021). The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance. *Sustainability*, 13(9), 5138. <https://doi.org/10.3390/su13095138>

- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When do novel business models lead to high performance? A configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 164–194. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>
- Lopez, M. (2023). Strategic Management and Competitive Advantage of Microenterprises in the Province of Batangas, Philippines. *Journal of Technology Management and Business*, 10(1), 30–42. <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/jtmb/article/view/14598>
- Mathushan, P., & Shantha, A. (2024). Human resource management practices and firm innovation: An empirical study in Sri Lankan SMEs. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 63–77. <https://doi.org/10.53703/001c.89340>
- México, ¿cómo vamos? (2023, 27 de junio). La importancia de las mipymes en la economía mexicana. Recuperado de <https://mexico-comovamos.mx/expansion/2023/06/la-importancia-de-las-mipymes-en-la-economia-mexicana/>
- Mkhonza, V. M., & Sifolo, P. P. (2022). Investigating small, medium and micro-scale enterprises' strategic planning techniques in Johannesburg central business district post-COVID-19 lockdown. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v14i1.483>
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(2), 1–42. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Mulyaningsiha, R., Komariah, K., Firdausjah, R. T., & Yuniarti, Y. (2021). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. *Management Science Letters*, 11, 411–416. <https://pdfs.semanticscholar.org/5240/8aa3e5177d2ebacac22e0bbecfe01d6b2e49.pdf>
- Ndiritu, R. W., & Wanyoike, D. M. (2025). Strategic management and market orientation as influencer of business performance among small and medium enterprises. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(6), 763–789. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90600066>
- Ortuño, L., Merlo, F., Ortiz, R., & Cruz, J. (2025). Factores sistémicos de las mypes en municipios semi-urbanos y su relación con la ventaja competitiva. En O. Aguilar y N. Peña (Eds.), *Las estrategias y la gestión empresarial: RELAYN. Administración y negocios en Latinoamérica* (Tomo I, pp. 617–631). iQuatro Editores. <https://10.46990/iQuatro.2025.04.19.42>

- Peña, N., & Aguilar, O. (2024). Estrategia metodológica para analizar la ventaja competitiva, una perspectiva desde la teoría de sistemas aplicada en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. En N. Peña y O. Aguilar (coords.) *La ventaja competitiva de la micro y pequeña empresa desde la perspectiva de la teoría de sistemas. Resultados de una investigación con directivos de Latinoamérica* (pp. 1–10).
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–37. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010020>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2022). Human capital readiness and global market orientation in Indonesian micro-, small-, and medium-sized enterprises' business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0181>
- Valaskova, K., & Nagy, M. (2023). Macro-economic development of the EU countries in the context of performance and competitiveness of SMEs. *Business, Management and Economics Engineering*, 21(1), 124–139. <https://doi.org/10.3846/bmee.2023.18958>
- Vuong, T. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(1), 43–57.
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100210>
- Zavaleta González, Josué, & Rodríguez Medina, Oscar. (2024). Productividad laboral en las mipymes de México: lecciones pospandemia. *Investigación Económica*, 83(329), 139–163. <https://doi.org/10.22201/fe.01851667p.2024.329.88672>
- Zhou, H., & Li, L. (2020). The impact of supply chain practices and quality management on firm performance: Evidence from China's small and medium manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, 230, 107816. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107816>

Sobre los autores

- ¹ Profesor e investigador del Tecnológico Nacional de México/ IT Tehuacán, ORCID: 0000-0003-0588-5672
- ² Profesora e investigadora del Tecnológico Nacional de México/ IT Tehuacan, ORCID: 0000-0001-9872-1794
- ³ Profesor e investigador del Tecnológico Nacional de México/ IT Tehuacan, ORCID: 0000-0001-5899-1335