



**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**EFFECTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES  
EN LA GESTIÓN DE MICRONEGOCIOS DE LIMA CERCADO,  
AÑO 2024**

**Línea de Investigación:  
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

**Autor**

González Rodríguez, Francisco Martín

**Asesor**

Porras Lavalle, Raúl Ernesto

ORCID: 0000-0003-4371-0056

**Jurado**

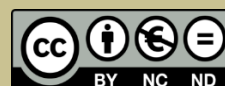
Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Aquino Santos, César Gustavo

Holgado Quispe, Ana María

**Lima – Perú**

**2026**



# EFFECTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE MICRONEGOCIOS DE LIMA CERCADO, AÑO 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="https://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="https://theibfr.com">theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
10	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	<1%
11	<a href="https://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

## **ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

# **EFFECTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE MICRONEGOCIOS DE LIMA CERCADO, AÑO 2024**

**Línea de Investigación:**

**Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Grado Académico de

Doctor en Administración

Autor

González Rodríguez, Francisco Martín

Asesor

Porras Lavalle, Raúl Ernesto

ORCID: 0000-0003-4371-0056

Jurado

Medina Salgado, Antonio Bartolomé

Aquino Santos, César Gustavo

Holgado Quispe, Ana María

Lima – Perú

2026

**יהוה**

## ÍNDICE

Resumen .....	7
Abstract.....	8
I. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Descripción del problema .....	17
1.3 Formulación del problema .....	21
1.3.1 Problema general .....	21
1.3.2 Problemas específicos.....	21
1.4 Antecedentes .....	21
1.5 Justificación de la investigación .....	87
1.5.1 Justificación teórica .....	87
1.5.2 Justificación práctica .....	89
1.6 Limitaciones de la investigación.....	90
1.7 Objetivos.....	90
1.7.1 Objetivo general .....	90
1.7.2 Objetivos específicos.....	91
1.8 Hipótesis .....	91
1.8.1 Hipótesis general .....	91
1.8.2 Hipótesis derivadas.....	91
II. MARCO TEÓRICO.....	92
2.1 Marco conceptual.....	92
III. MÉTODO .....	101
3.1 Tipo de investigación.....	101
3.2 Población y muestra.....	103
3.2.1 Población .....	103
3.2.2 Muestra .....	105
3.3 Operacionalización de variables .....	106
3.3.1 Variable independiente .....	106
3.3.2 Variable dependiente .....	107
3.4 Instrumentos.....	107
3.5 Procedimientos.....	107
3.6 Análisis de datos .....	108

3.7	Consideraciones éticas .....	109
IV.	RESULTADOS .....	111
4.1	Frecuencias de los datos recolectados .....	111
4.2	Resultados de las pruebas estadísticas .....	112
4.2.1	Resultado de fiabilidad .....	112
4.2.2	Resultado de normalidad .....	114
4.2.3	Resultado de correlación .....	118
4.2.4	Resultados de regresión .....	121
4.3	Significado de los resultados .....	126
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	129
5.1	Resultados principales según objetivo de estudio.....	130
5.2	Confrontación con la literatura .....	140
VI.	CONCLUSIONES.....	144
VII.	RECOMENDACIONES .....	146
VIII.	REFERENCIAS .....	149
IX.	ANEXOS .....	167
	Anexo 1. Matriz de consistencia.....	168
	Anexo 2. Cuestionario .....	169
	Anexo 3. Validación del instrumento: juicio de expertos.....	173
	Anexo 4. Tamaño de muestra .....	177
	Anexo 5. Segmentación .....	179
	Anexo 6. La <i>franja gris</i> en la clasificación de las empresas.....	180
	Anexo 7. El proceso de investigación científica .....	184

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> MYPE formales e informales por año .....	17
<b>Figura 2</b> Fórmulas del tamaño de muestra .....	106
<b>Figura 3</b> Gráfica de la función logística del modelo predictivo .....	126
<b>Figura 4</b> Empresas de todos los tamaños.....	181
<b>Figura 5</b> Microempresas por tamaño .....	181
<b>Figura 6</b> Micronegocios: microempresas en la franja gris .....	182

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Tabla 1</b> Formato de negocio MYPE por condición	15
<b>Tabla 2</b> Indicador de clima económico por país	16
<b>Tabla 3</b> Antecedentes en investigaciones	22
<b>Tabla 4</b> Zonas de referencia de ambulantes en Lima Cercado	104
<b>Tabla 5</b> Estratos por grupos de edad, año 2024.	105
<b>Tabla 6</b> Estratos por grupos de edad, año 2024.	105
<b>Tabla 7</b> Estratos por educación, año 2024.	105
<b>Tabla 8</b> Pilotaje: n = 30; alfa de Cronbach (1951) en Excel	108
<b>Tabla 9</b> Frecuencias absoluta y relativa de la encuesta: variable independiente	111
<b>Tabla 10</b> Frecuencias absoluta y relativa de la rentabilidad: variable dependiente	112
<b>Tabla 11</b> Resumen de procesamiento de datos	112
<b>Tabla 12</b> Consistencia del instrumento	112
<b>Tabla 13</b> Consistencia interna de cada ítem	113
<b>Tabla 14</b> Prueba de normalidad	115
<b>Tabla 15</b> Correlaciones de entre las variables	119
<b>Tabla 16</b> Correlación logística	122
<b>Tabla 17</b> Tamaño de empresa por ventas anuales en UIT	180

## Resumen

La presente investigación exploró las competencias gerenciales y su relación con la gestión de micronegocios en Lima Cercado durante 2024, bajo un enfoque cuantitativo-explicativo. Objetivo principal: determinar cómo las competencias gerenciales (liderazgo, dirección de personas, trabajo en equipo y desarrollo de personal) inciden en la gestión (rentabilidad) de micronegocios con menos de 12 meses de operación en contextos altamente informales. Método: se adoptó un diseño no experimental de alcance correlacional, encuestando a 371 micronegocios en cinco zonas del Cercado de Lima con un cuestionario de 57 ítems (Alfa de Cronbach = 0.887). Las pruebas Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk mostraron  $p < 0.05$ , aplicándose Spearman ( $\rho$  entre 0.220 y 0.329, liderazgo = 0.329). Resultados: de la regresión logística binaria se evidenció un poder predictivo de 98.7%, ubicando el liderazgo como la variable más influyente en la rentabilidad. Conclusiones: las competencias gerenciales deben interpretarse como un factor crítico de agencia individual y colectiva, con un potencial transformador que trasciende la simple correlación estadística y se adentra en las lógicas de poder determinante para la supervivencia de estos negocios diminutos.

*Palabras clave:* competencias gerenciales, micronegocios, microempresa, emprendimiento.

### **Abstract**

This research explored managerial competencies and their relationship with the management of micro-businesses in Lima Cercado during 2024, using a quantitative-explanatory approach. Objective: to determine how managerial competencies—leadership, people management, teamwork, and staff development—impact the performance (profitability) of micro-businesses with less than 12 months of operation in highly informal contexts. Methodo: a non-experimental, correlational design was adopted, surveying 371 micro-businesses across five zones of Lima Cercado using a 57-item questionnaire (Cronbach's Alpha = 0.887). The Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests showed  $p < 0.05$ , leading to the use of Spearman's correlation (rho ranging from 0.220 to 0.329, with leadership = 0.329). Results: Binary logistic regression indicated a predictive power of 98.7%, identifying leadership as the most influential variable in profitability. Conclusion: that managerial competencies should be understood as a critical factor of individual and collective agency, with a transformative potential that goes beyond mere statistical correlation and engages with power dynamics crucial for the survival of these micro-enterprises.

**Keywords:** managerial competencies, micro-businesses, micro-enterprise, entrepreneurship.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Antes de la COVID-19, la fragilidad ya era la norma: una de cada cuatro empresas contaba con caja para menos de un mes y la mediana sobrevivía apenas dos semanas. Cuando estalló la crisis, 43% tuvo que cerrar temporalmente y 1,8% colapsó en cuestión de semanas. En Europa, el riesgo medio de insolvencia se elevó 21% respecto del periodo pre-COVID-19. La lección es clara para el mundo: no es un problema de coyuntura, sino de estructura. La distancia entre el éxito y el fracaso es constante; lo que cambia es cómo se gestiona. (Bartik, 2020; Kaya, 2022).

En la literatura de gestión y emprendimiento, predomina un enfoque correlacional en el análisis de factores de éxito empresarial: los estudios suelen limitarse a establecer asociaciones estadísticas entre variables observadas y el rendimiento, generalizando luego dichos resultados a la población estudiada. No obstante, este procedimiento presenta una limitación estructural, pues la correlación no permite identificar variables no observadas que podrían contener la verdadera causalidad. De ahí que la investigación contemporánea subraye la necesidad de enfoques orientados a la inferencia causal, como experimentos controlados, variables instrumentales o discontinuidades, sin los cuales los hallazgos permanecen restringidos a describir asociaciones, pero sin garantizar explicaciones robustas sobre el éxito o el fracaso empresarial. (Naimi et al, 2020; Pearl, 2020; Smith & Doe, 2020; Lee & Kim, 2023). En la investigación que nos ocupa: ¿cuáles son esos factores desconocidos? (Rocca et al., 2016, p. 53; Rubio & Aragón, 2002, p. 54). Por lo cual, aquí se pretendió estar lejos de investigar para validar resultados preconcebidos a efectos de no proponer profecías autocumplidas.

Toda referencia a empresas, “negocios” o emprendimientos debiera considerar, primero, el negocio objeto de investigación, es decir, ubicar en la tipología disponible la

realidad presunta. La tipificación de los negocios es posible desde la consideración de diversas variables y categorías. Así, por ejemplo, los tenemos, clasificados considerando su (a) tamaño, (b) sector, (c) formato del propietario, (d) formato legal o (e) orientación estratégica. Y si desarrollamos la categoría tamaño, los negocios también pueden ser clasificados por una diversidad de variables, como por ejemplo, (a) su cantidad de personal, (b) sus ingresos, (c) sus activos, (d) su patrimonio, (e) su nivel de producción, (f) su tamaño de planta (g) sus ventas o (h) su capitalización bursátil. Estas y todas las clasificaciones posibles se pueden graficar en una pirámide, en cuya base están los negocios de menor tamaño y más numerosos, y en la cúspide los negocios de mayor tamaño y menos numerosos. Por lo que, genéricamente, se puede afirmar que: en una pirámide de tamaño de las empresas se puede ubicar a los negocios de todos los tamaños; sin embargo, hay una *franja gris* que asciende desde cero hasta el punto en el cual los negocios recién son calificados como empresas, o más propiamente, como microempresas. En la presente investigación ubicaremos en esa *franja gris* a los negocios más diminutos, de menor tamaño que los micro, aquellos que oficialmente no existen. Las categorías microempresa y microempresa de subsistencia están encima de la *franja gris*, primero, porque los negocios dentro de la categoría microempresa tienen reconocimiento formal del sistema financiero (sector privado) y de la autoridad tributaria (sector Estado), y segundo, porque estos negocios no se originan en la necesidad de subsistir sino en la procura de ingresos propios o en una nueva forma para la prosecución de sus ingresos. Estos negocios de la *franja gris* en ningún caso son conducidos por indigentes o mendigos, aunque sí por pobres o a punto de convertirse en pobres.

A efectos de examinar los negocios de la *franja gris*, se consideró la siguiente clasificación de dos tipos de pobres: (a) el pobre quien siempre fue pobre y (b) el pobre quien pasó a ser pobre. El *locus de control* de quien siempre fue pobre está fuera de él;

en cambio, quién pasó a ser pobre alberga el conocimiento y la experiencia de la no pobreza; por esto, este último, el nuevo pobre, tiene poder, tanto así que : “Fue el nuevo pobre del siglo XVII inglés quien aseguró el éxito de la Revolución Puritana”. (Hoffer, 2009, p. 70). El nuevo pobre es quien construye cada revolución hacia nuevas realidades imaginadas donde la pobreza está superada. El pobre es quien no tiene suficiente dinero para subsistir. Este nuevo pobre, la clase media arruinada por la I Guerra Mundial y los nulos resultados por salir de la crisis consecuente, es quien gestó las revoluciones nazi e italiana que desembocaron en la II Guerra Mundial, es el trabajador de posterior que no tiene trabajo y que sin embargo sufre el modelo, por un lado, y está atento a quien proclame una nueva distribución en un nuevo orden. (Hoffer, 2009, pp. 71,72). Esto bien puede explicar la alta conflictividad social en China de nuestros días; la pobreza, La línea internacional de pobreza está establecida en US\$ 1.90 (a valores PPA de 2011), se redujo en el Asia Oriental de 62% a menos del 3% en el lapso de 25 años (The World Bank, 2018, p. 1). Si de lo que se trata es de focalizar la asistencia directa de los gobiernos a sus pobres, baste recordar que ninguna ayuda social de ningún tipo provocó jamás que Estado alguno deje de ser pobre. Ese no es el modelo que sigue el Este de Asia.

Sostener que los negocios en general y en particular los negocios de la franja gris desaparecen o dejan de funcionar porque entran en insolvencia, no dice nada del porqué, de las causas que los llevaron a ese estado indeseable. La insolvencia se define formalmente como una relación de cuentas del activo vs las cuentas del pasivo del estado de situación financiera, o en forma práctica: un negocio entra en insolvencia cuando no puede cumplir sus obligaciones. La primera forma de insolvencia consiste en la incapacidad para honrar sus deudas con sus ingresos, y la segunda forma de insolvencia consiste en la incapacidad para honrar sus deudas aún realizando sus activos. La primera forma es la insolvencia de flujo de caja y la segunda forma es la insolvencia de

patrimonio. Por el lado de los microempresarios advertimos que algunos de ellos tienen gran capacidad para sobrevivir; estos son quienes operan sus negocios más de doce meses continuados y entonces recién llegan a calificar para ser considerados por el sistema financiero. Sin contar con siquiera una de las condiciones que distinguen al empresario típico: (a) con escaso capital, (b) sin acceso al sistema financiero formal, (c) en la informalidad societaria, (d) tributaria y (e) laboral y (f) sin amparo del Estado, la búsqueda de la causa de su supervivencia o fracaso nos lleva a su mundo personal, esto es, a las características subyacentes de su personalidad: a sus competencias personales de tipo gerencial aplicadas a la gestión de su negocio comercial, industrial o de servicios. Por tanto, sobreviven porque cuentan desde el inicio de sus operaciones con condiciones favorables.

Hay, pues, una franja gris en la base de la pirámide de clasificación de las empresas según su tamaño y está constituida por las *empresas* que no son empresas de ningún tamaño porque no existen para la sociedad formal. Para distinguirlas apropiadamente de toda consideración formal los denominamos en la presente investigación como *micronegocios*.

Los micronegocios representan una parte significativa del tejido empresarial en muchas economías, especialmente en aquellas emergentes como la peruana. Estas empresas, negocios o emprendimientos, a los que aquí llamamos micronegocios, están caracterizadas por su pequeño tamaño y estructura operativa limitada, son ejes vertebrales de la creación de puestos de trabajo, el impulso económico en el ámbito local y la diversificación de los ingresos de las familias. Sin embargo, enfrentan una serie de desafíos únicos, entre ellos la gestión eficaz de recursos limitados y la competencia por la supervivencia en un entorno social cada vez más complejo y dinámico.

En este contexto, las competencias gerenciales se destacan como un factor crítico que puede influir en el éxito o fracaso de los micronegocios. Las competencias gerenciales engloban una variedad amplia de destrezas, conocimientos y capacidades que los propietarios y gestores de micronegocios necesitan para dirigir y administrar eficazmente sus empresas. Esto incluye destrezas en campos clave tan diversos la formación de la estrategia, la resolución de decisiones, el manejo contable-financiero, el liderazgo de equipos y las habilidades comunicativas y la resolución de problemas, que de hecho están presentes o ausentes en todos los casos.

Sin embargo, a pesar de su importancia, la investigación del efecto particular que tienen las competencias gerenciales directamente en el logro, supervivencia y prosperidad de los micronegocios de muy menor dimensión es limitada y fragmentada. Se carece de una comprensión integral desde los fundamentos teóricos hasta la ejecutoria operativa de cómo estas competencias influyen en el rendimiento empresarial en este segmento del mercado, así como de las prácticas y estrategias efectivas para desarrollar y fortalecer estas competencias entre los propietarios y gestores de micronegocios.

Por esto, emerge con pertinencia el abocamiento de un indagación rigurosa y sistemática que explore en profundidad el vínculo entre las competencias gerenciales y el logro de los micronegocios de muy menor dimensión. Comprender cómo estas competencias afectan la habilidad de los propietarios y gestores para encarar los retos de hacer empresa y convertir las oportunidades en ventajas de crecimiento es esencial para formar políticas, programas de capacitación y prácticas empresariales que puedan mejorar el desempeño y la sostenibilidad de estos negocios. Así mismo, tiene potencial de advertencia o limitación a los gobernantes para la aplicación de recursos.

En consecuencia, el planteamiento del problema destacó la necesidad crítica de investigar el papel de las competencias gerenciales en el éxito de los micronegocios de

muy menor dimensión, identificando así una brecha importante en la literatura y la práctica empresarial que esta investigación se propone abordar.

El espíritu emprendedor de supervivencia y autosostenimiento quedó graficado en la capacidad que tienen las personas y familias para atender sus necesidades económicas a través de micronegocios, aun en condiciones precarias marcadas por el exiguo capital, el autoempleo y sin contar con acceso al sistema financiero ni constitución societaria.

La ley peruana estableció que una microempresa tiene con máximo diez empleados y factura en un período anual un alcance como máximo de 150 UIT y para las pequeñas empresas hasta 100 empleados y facturación anual que no sobrepase 1,700 UIT, llamándolas en ambos casos MYPE, como si no existiera profunda diferencia entre uno, diez y 100 trabajadores y entre casi cero, 150 y 1,700 UIT; exigiendo, por ejemplo, con el propósito de beneficiarse de los incentivos de la normativa, estar registrado ante la SUNAT y ante el Registro Nacional de las MYPE, con requisitos semejantes. La UIT se establece anualmente por decreto supremo. Para el año 2019 la UIT fue establecida por el Decreto Supremo 298-2018-EF en S/ 4,200; en consecuencia, las ventas anuales topes para microempresa se estableció en S/ 630,000 (equivalente a ventas del orden de S/ 1,750 diarios, considerando año de 360 días) y para pequeña empresa en S/ 7'140,000 (equivalente a ventas de S/ 19,833 diarios). Para el año de la investigación, 2024, el valor de la UIT fue establecida por el Decreto Supremo 309- 2023-EF en S/ 5,150,00; en consecuencia, las ventas anuales topes para microempresa se estableció en S/ 772,500 (equivalente a ventas del orden de S/ 2,156 diarios, considerando año de 360 días) y para pequeña empresa en S/ 8'755,000 (equivalente a ventas de S/ 24,319 diarios).

La Ley N° 28015, Ley MYPE, de julio de 2003, considera micro y pequeñas empresas a aquellas unidades económicas formadas por personas naturales o jurídicas, organizada en un formato de gestión prevista en la normativa, cuya función es desarrollar

actividades extractivas, transformadoras, productivas, comerciales o de servicios, caracterizando a la microempresa por tener hasta diez trabajadores y ventas anuales hasta 150 UIT. Normas posteriores (el Decreto Legislativo N° 1086, de junio de 2008, el TUO de la Ley de la Micro y Pequeña Empresa, conforme a lo dispuesto en el D.S. N° 007-2008-TR, de setiembre de 2008 y la Ley N° 30056, de julio de 2013) mantienen y están vigentes a la fecha esta definición y tipificación.

### **Tabla 1**

#### *Formato de negocio MYPE por condición*

Condición \ Formato MYPE	Microempresa	Pequeña empresa
Ventas anuales	Hasta 150 UIT	Hasta 1,700 UIT

Fuente: TUO de la Ley MYPE.

La economía de Perú destacó en los últimos años tanto en términos generales como en términos específicos para la inclusión financiera de los sectores de menor dimensión. En el primer caso, el indicador de Clima Económico (El ICE es medido mensualmente por el Ifo [ifo] Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich y la Fundación Getulio Vargas), ubicó a Perú a abril de 2017 con 132 puntos de promedio de los 10 últimos años, el más alto de América Latina. En el segundo caso, el Microscopio Global 2018 ubicó a Perú en segundo lugar luego de estar por siete años consecutivos como el entorno más favorable para la inclusión financiera. El Microscopio Global es el estudio anual del análisis del entorno para la inclusión financiera, que conduce The Economist Intelligence Unit. Se realiza desde 2009 con base en cinco dimensiones y 20 indicadores aplicados a 55 países.

La tecnología de microfinanzas que se usa en Perú permite elaborar la información financiera de un microempresario con calidad suficiente para tomar la decisión de otorgarle un crédito; pero las empresas del sistema financiero especializadas en la atención a las micronegocios no les otorgan créditos a menos que tengan seis o doce

meses de operaciones porque en su inconsciente está que solo cuando salven ese lapso habrán demostrado que pueden hacer empresa; de tal manera que los estudios acerca de las micronegocios con menos de doce meses de funcionamiento no parten de información del sistema financiero, porque sencillamente no existe.

La mortandad (insolvencia, quiebra) de micronegocios que dejan de operar antes de cumplir seis o doce meses, nueve de cada diez, es muy alta, pero no sabemos por qué razones desaparecen. Los estudios que han tratado el tema se enfocan en las micronegocios con acceso al sistema financiero, y que, en consecuencia, tienen antigüedad de operaciones mayor a un año, y están registradas en la SUNAT y el Remype.

**Tabla 2**

*Indicador de clima económico por país*

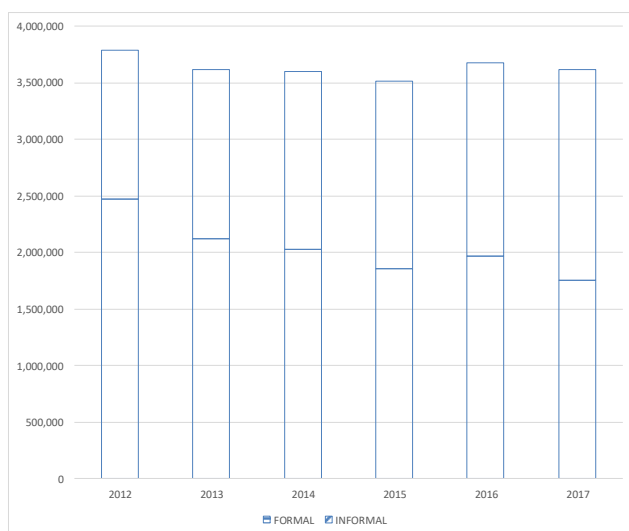
País	Promedio 10 años
Argentina	79
Bolivia	92
Brasil	97
Chile	102
Colombia	107
Ecuador	74
México	84
Paraguay	116
Perú	132
Uruguay	120
Venezuela	33
América Latina	91

Fuente: Encuesta Económica de América Latina Ifo/FGV de mayo de 2017

A pesar de la gran cantidad de MYPE (Figura 1), factor determinante de la variación del PBI y del nivel de la PEA empleada y de las condiciones gubernamentales favorables para que operen, muchas cierran prontamente.

## Figura 1

### *MYPE formales e informales por año*



*Nota.* Con base en información de INEI – ENAHO, elaborada por PRODUCE-OEE.

## 1.2 Descripción del problema

A escala mundial y dentro del entorno nacional, tanto los gobiernos como las instituciones privadas destinaron recursos humanos y materiales para fomentar la supervivencia de los emprendimientos gestionados por sectores vulnerables. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, una gran proporción de estos emprendimientos fracasaron. En muchos casos, antes de extinguirse por completo, consumieron los últimos recursos aplicados, generando un efecto de canibalización de los apoyos recibidos.

Uno de los factores determinantes en la supervivencia de los emprendedores de subsistencia fue la dinámica entre la demanda y la oferta. La atención solió centrarse en la demanda del mercado, mientras que se otorgó menor relevancia a la oferta, es decir, a las capacidades y competencias de los emprendedores. Sin embargo, las capacidades empresariales pueden ser tanto innatas como desarrollables, lo que plantea la necesidad de analizar en qué medida las competencias gerenciales influyeron en la supervivencia y el fracaso de los microemprendimientos en Lima Cercado.

Un problema central en este fenómeno es que muchas políticas de fomento al emprendimiento tendieron a enfocarse en la entrega de recursos financieros sin acompañar estos programas con formación gerencial o asistencia técnica adecuada. Esto implica que, incluso cuando un microemprendimiento recibió apoyo en términos de capital de trabajo o acceso a financiamiento, sus probabilidades de éxito siguieron siendo bajas si no cuenta con una gestión eficiente y una planificación estratégica que le permita responder a los cambios del mercado.

En este sentido, es fundamental preguntarse hasta qué punto las fallas en la gestión empresarial contribuyeron al cierre prematuro de los microemprendimientos y qué tipo de competencias gerenciales podrían mejorar sus posibilidades de éxito. Las competencias gerenciales incluyen habilidades en toma de decisiones, planificación estratégica, gestión de recursos, liderazgo y capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Sin embargo, en muchos casos, los emprendedores de subsistencia iniciaron sus negocios sin haber desarrollado estas competencias de manera suficiente, lo que limitó su capacidad para sostener sus iniciativas en el tiempo.

Por su lado, las políticas gubernamentales orientadas a apoyar el sector privado, incluidas las microempresas, tendieron a focalizarse en aquellas unidades productivas que ya enfrentan dificultades, sin discriminar las causas subyacentes de su problemática. Un emprendimiento que atraviesa dificultades debido a una deficiente gestión empresarial no mejorará simplemente con apoyo financiero, ya que las causas de sus problemas no son externas sino endógenas a la propia organización. Esta falta de diferenciación en el diseño de las políticas de apoyo ha generado resultados limitados y, en algunos casos, contraproducentes.

El lanzamiento del programa REACTIVA PERÚ en 2020 constituyó un ejemplo de esta dinámica, al establecer una línea de garantía crediticia respaldada por el Estado

para contrarrestar los efectos económicos de la pandemia en el sector empresarial. Sin embargo, los criterios de elegibilidad priorizaron a aquellas unidades con deudas registradas recientemente en el sistema financiero, sin evaluar la capacidad gerencial ni la viabilidad de los negocios beneficiados. Como consecuencia, los fondos no resolvieron los problemas estructurales de las empresas con mala gestión, y muchas de ellas continuaron en crisis o cerraron pese al apoyo recibido. Además, este programa estuvo orientado exclusivamente a empresas formales, ignorando una realidad fundamental del ecosistema empresarial peruano: la existencia de una extensa franja gris conformada por microemprendimientos en situación de informalidad parcial o total.

La falta de reconocimiento de esta franja gris no solo se evidenció en Reactiva Perú, sino que persistieron en programas actuales como Impulso MyPerú, los cuales continuaron aplicando enfoques homogéneos que desatienden las capacidades empresariales de los beneficiarios. Reactiva Perú es un programa del gobierno peruano de garantías de los créditos otorgados por el sistema financiero peruano, que cubre los saldos insolutos de las deudas contraídas por las empresas privadas. Igual destino viene siguiendo el Programa Impulso Perú MyPerú. La Presidencia de la República del Perú (2020a) aprobó el programa Reactiva de abril de 2020 consistente en un fondo de garantía de treinta mil millones de soles (S/30,000'000,000.00) que luego la misma Presidencia de la República del Perú (2020b) amplió a sesenta mil millones de soles (S/60,000'000,000.00) en mayo de 2020. Es cifra equivale al ocho por ciento del PBI peruano y equivale a casi los presupuestos sumados de los sectores Educación y Salud. Esta situación sugiere la necesidad de reorientar las estrategias de apoyo gubernamental, incorporando criterios que diferencien entre problemas estructurales internos y externos de los microemprendimientos. En particular, resulta crucial analizar el papel que desempeñan las competencias gerenciales en la sostenibilidad de los negocios en Lima

Cercado, para determinar en qué medida las fallas en la gestión son un factor crítico en la persistencia o el fracaso de estas unidades productivas. Si en la estructuración piramidal de las empresas hay una *franja gris* en la base, para el programa Reactiva Perú la franja gris no existe; para el programa Impulso Perú MyPerú la *franja gris* que aquí presentamos tampoco existe.

Otro factor relevante en este análisis es el nivel de informalidad que caracteriza a gran parte de los microemprendimientos en Lima Cercado. La informalidad no solo implica la evasión de regulaciones fiscales y laborales, sino que también refleja una falta de acceso a formación empresarial, financiamiento formal y redes de apoyo institucional. Muchos emprendedores de subsistencia se advirtió que operan en un entorno de alta incertidumbre, sin planificación financiera ni estrategias de crecimiento, lo que los hace especialmente vulnerables a crisis económicas y cambios en la demanda del mercado.

Desde una perspectiva de política pública, esto plantea el desafío de diseñar programas que no solo proporcionen recursos financieros, sino que también incentiven la formalización y el desarrollo de capacidades empresariales. Sin embargo, hasta el momento, la mayoría de las iniciativas gubernamentales han adoptado un enfoque asistencialista que no aborda de manera integral las necesidades estructurales de los emprendedores.

Por esto, se vuelve indispensable un enfoque basado en el desarrollo de competencias gerenciales como eje central para la sostenibilidad de los microemprendimientos. En lugar de depender exclusivamente del acceso a financiamiento o a subsidios, se advirtió que los emprendedores de subsistencia requieren un enfoque integral que combine formación gerencial con incentivos para la formalización y acceso a financiamiento inteligente podría representar una alternativa

más efectiva a las políticas actuales, reduciendo la tasa de fracaso de los microemprendimientos y fortaleciendo el sector productivo en Lima Cercado.

La alta tasa de mortalidad de los microemprendimientos no solo tiene consecuencias a nivel individual para los emprendedores que invierten su capital y esfuerzo en estas iniciativas, sino que también genera efectos negativos en la economía y en la provisión de recursos del erario nacional. Los negocios de subsistencia suelen ser altamente vulnerables a factores económicos, sociales y políticos, lo que limita su capacidad de consolidarse a largo plazo.

### **1.3 Formulación del problema**

#### ***1.3.1 Problema general***

¿Cuál es el efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?

#### ***1.3.2 Problemas específicos***

**1.3.2.1.** ¿Cuál es el efecto del desarrollo de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?

**1.3.2.2.** ¿Cuál es el efecto de la dirección de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?

**1.3.2.3.** ¿Cuál es el efecto del trabajo en equipo y la colaboración en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?

**1.3.2.4.** ¿Cuál es el efecto del liderazgo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?

### **1.4 Antecedentes**

En este capítulo se presenta investigaciones referidas a nuestro objeto de estudio en diversos ámbitos. Se ha revisado 71 investigaciones realizadas en cuatro continentes y 33 países más otras 11 metainvestigaciones, como se muestra:

**Tabla 3***Antecedentes en investigaciones*

#	Continente   Procedencia	País   Procedencia	Cantidad de investigaciones	Porcentaje de investigaciones
1	Nacional	Perú	7	10%
2	África	Etiopía, Nigeria, Ghana, Kenia, Sudáfrica, Camerún, Uganda Subtotal = 7	26	37%
3	América	Colombia, Ecuador, Canadá, Venezuela, México Subtotal = 5	9	13%
4	Asia	Indonesia, Pakistán, Arabia Saudita, Filipinas, Malasia, Tailandia, India Subtotal = 7	19	27%
5	Europa	Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Suecia, Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia, Países Bajos, Bélgica, Portugal, Eslovenia Subtotal = 14	6	8%
6	Revisiones sistemáticas	-	11	15%
Total de antecedentes		Total de países = 33	Total de investigaciones = 71	100%

*Nota:* investigaciones con entradas en la sección Referencias.

**1.4.1. Antecedentes nacionales**

Este fue un estudio realizado por Ferrando & Callohuanca (2022) con el objetivo de evaluar la incidencia de un programa de capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa El Salvador, Lima, Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño preexperimental, evaluando las habilidades gerenciales antes y después de la capacitación. La muestra estuvo compuesta por 30 gerentes de pequeñas empresas que participaron en diez sesiones-taller organizadas por el Departamento Académico de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Se utilizó un instrumento de medición basado en diez dimensiones de habilidades gerenciales: liderazgo, empoderamiento, gestión del capital humano, trabajo en equipo, inteligencia emocional, gestión del tiempo, creatividad, acción estratégica, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Los resultados mostraron diferencias altamente significativas en el desarrollo de habilidades gerenciales entre la evaluación previa y posterior al programa de

capacitación. Mediante la prueba t de Student para muestras pareadas y la prueba de Wilcoxon, se encontró un incremento significativo en todas las dimensiones evaluadas, con un valor de  $p < 0.05$  en cada una. En particular, se observó una mejora notable en liderazgo ( $t = 10.889$ ,  $p = 0.00$ ), empoderamiento ( $t = 8.682$ ,  $p = 0.00$ ) y toma de decisiones ( $t = 9.522$ ,  $p = 0.00$ ). La evaluación de la normalidad de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk confirmó la validez del análisis estadístico realizado. Estos hallazgos indican que la capacitación impactó positivamente en la percepción y aplicación de habilidades gerenciales en el entorno empresarial.

El estudio de Avolio et al. (2011) tuvo como objetivo identificar los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú, considerando aspectos administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Se utilizó un enfoque cualitativo basado en el análisis de casos múltiples, con un diseño de investigación holístico. La investigación se realizó en Lima Metropolitana, abarcando un total de 11 casos de estudio de MYPES seleccionadas con base en criterios específicos relacionados con su formalidad y tiempo de operación. La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas y observación directa, procesadas mediante el software Atlas.ti.

Los resultados identificaron que los factores administrativos más limitantes incluyen la gestión de recursos humanos, los aspectos contables y financieros, la administración del negocio y la falta de capacitación, con frecuencias de aparición de 38, 20, 19 y 16 casos, respectivamente. En cuanto a los factores operativos, las estrategias de marketing y la fijación de precios fueron los más relevantes, con una frecuencia de 22 menciones cada uno, seguidos por la producción (21) y el control de inventarios (11). Dentro de los factores estratégicos, el acceso a capital (31) y la falta de investigación de mercados (30) fueron las barreras más significativas. Los factores externos identificados

incluyen la corrupción (26 menciones), el acceso a tecnología (22) y la competencia (7). Finalmente, entre los factores personales, la motivación de terceros (11), la educación (7) y la experiencia empresarial (7) fueron determinantes en la sostenibilidad de las MYPES.

En la investigación de Castillo (2023) se estudió la relación entre las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial de los empresarios MYPE en un centro de abastecimiento zonal minorista en Lima Norte, Perú, durante el año 2022. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación no experimental, de tipo básico y nivel descriptivo-correlacional. La población del estudio estuvo conformada por 4,000 empresarios de MYPE, de los cuales se seleccionó una muestra de 352 mediante muestreo probabilístico. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas estructuradas con cuestionarios validados por expertos y se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para el análisis de las variables.

Los resultados mostraron que existe una relación positiva media entre las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.431 ( $p < 0.001$ ). En cuanto a las dimensiones de las habilidades gerenciales, se encontró que el 79.26% de los empresarios reportaron poseerlas en un nivel alto, el 17.33% en un nivel medio y el 3.41% en un nivel bajo. Dentro de estas habilidades, las técnicas alcanzaron un 63.1% en nivel alto, las humanas un 67.3% y las conceptuales un 62.8%. Respecto a la competitividad empresarial, el 76.42% de los empresarios la evaluó en un nivel alto, el 21.02% en un nivel medio y solo el 2.56% en un nivel bajo. Se encontró que la gestión del talento humano tenía una correlación de 0.454 con las habilidades gerenciales, la gestión empresarial de 0.393 y la mejora continua de 0.452, indicando que todas estas dimensiones están moderadamente relacionadas con las habilidades gerenciales.

El estudio de Huaynates (2023) tuvo como objetivo determinar cómo las habilidades gerenciales influyen en la gestión empresarial de las MYPES familiares del sector textil en Huancayo, Perú, durante la pandemia del 2020. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y correlacional. La población estuvo conformada por 260 MYPES, de las cuales se seleccionó una muestra de 58. Se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos, complementada con revisión bibliográfica y documentaria. El análisis se enfocó en seis dimensiones clave de las habilidades gerenciales: liderazgo, vínculos familiares, conocimiento, toma de decisiones, cultura organizacional y competitividad.

Los resultados indicaron que las capacidades gerenciales tuvieron una influencia significativa en la gestión empresarial de las MYPES familiares. En particular, el liderazgo y los vínculos familiares presentaron un impacto relevante en el crecimiento y desarrollo de estas empresas, mientras que la toma de decisiones y la cultura organizacional fueron determinantes en su supervivencia durante la crisis. Se encontró que el 79.26 % de los encuestados calificaron sus habilidades gerenciales en un nivel alto, destacando el liderazgo (67.3 %) y la toma de decisiones (62.8 %). En cuanto a la competitividad, el 76.42 % de las empresas evaluó su desempeño en un nivel alto. El coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0.431 ( $p < 0.001$ ), lo que indica una relación moderada entre las habilidades gerenciales y la gestión empresarial.

Hanco et al. (2024) evaluaron cómo el desarrollo de las habilidades gerenciales influyeron en la calidad y eficiencia de las decisiones tomadas por servidores públicos en Puno, Perú. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental descriptivo-correlacional. La población estudiada comprendió a 129 servidores administrativos y se calculó una muestra = 97. Para la recolección de datos, se utilizaron dos cuestionarios: uno evaluaba las habilidades gerenciales considerando

dimensiones como motivación y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales; mientras que el segundo medía la toma de decisiones a través de categorías como experiencia, experimentación e investigación y análisis.

Entre los principales resultados obtenidos, el 68% del personal administrativo consideró que su nivel de habilidades gerenciales era bueno, destacándose particularmente en áreas como motivación y valores (77,3%) y habilidades analíticas (74,2%). En cuanto a la toma de decisiones, un 57,7% se clasificó como eficiente, siendo las dimensiones de experiencia (62,9%), experimentación (58,8%) e investigación y análisis (60,8%) las más valoradas. Estadísticamente, se encontró una correlación significativa entre ambas variables, con un coeficiente de Spearman de 0,634, indicando una relación moderada a fuerte. Además, cada dimensión de las habilidades gerenciales mostró correlaciones positivas significativas con la toma de decisiones, destacando especialmente las habilidades interpersonales con un rho de 58,4%.

El estudio de Osorio (2021) determinó la influencia de las competencias gerenciales en la toma de decisiones integrales en las micro y pequeñas empresas industriales del sector metalmeccánico en Lima Metropolitana, Perú. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por micro y pequeñas empresas de la industria metalmeccánica, seleccionando una muestra representativa = 100 /134. Se empleó una encuesta estructurada para la recolección de datos, y el análisis estadístico incluyó pruebas de confiabilidad y coeficientes de correlación.

Los resultados indicaron que el 89 % de los encuestados reconocieron que las competencias gerenciales influyen significativamente en la toma de decisiones empresariales. En particular, la falta de planeación estratégica afectó negativamente la gestión, con un 90 % de empresas sin diferenciación en decisiones operativas, tácticas y

estratégicas. Además, el 83 % reportó dificultades en la toma de decisiones económicas y administrativas, mientras que el 74 % presentó deficiencias en decisiones laborales y tributarias. Un 59 % de las empresas no aplicaba estrategias de mejora continua, y el 85 % no consideraba la generación de valor económico como parte de sus decisiones empresariales. El estudio también identificó que las principales deficiencias estaban en la estructuración patrimonial y en la ausencia de políticas financieras adecuadas.

Velásquez (2023) analizó la relación entre las habilidades gerenciales y las teorías del emprendimiento desde la perspectiva de la gestión empresarial en empresas registradas en el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) en el distrito de Cayma, Arequipa, Perú, durante el año 2022. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 400 empresas inscritas en el NRUS, de las cuales se seleccionó una muestra de 260 emprendedores. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario con 28 preguntas distribuidas en dimensiones de habilidades gerenciales y teorías del emprendimiento.

Los resultados mostraron que el 73.5 % de los emprendedores evaluados presentaron un nivel "bueno" de habilidades gerenciales, mientras que el 23.5 % alcanzó un nivel "muy bueno". Además, el 85.4 % de los encuestados consideró que posee habilidades gerenciales en un nivel aceptable para la gestión empresarial. En cuanto a las teorías del emprendimiento, el 98.8 % de los participantes indicaron que las aplican en sus negocios, lo que sugiere una fuerte relación entre el conocimiento de estas teorías y el desempeño empresarial. Dentro de las habilidades gerenciales evaluadas, se destacó el liderazgo, la toma de decisiones y la solución de problemas como los factores más influyentes en la administración de los negocios. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.803, indicando una alta confiabilidad del instrumento de medición.

#### ***1.4.2. Revisiones sistemáticas***

Noriega & Farfán (2024) analizaron el nivel de conocimiento generado entre 2014 y 2024 sobre las habilidades gerenciales en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se empleó un enfoque cualitativo, basado en una revisión sistemática de la literatura científica disponible en las bases de datos Scopus y Web of Science. La muestra consistió en 21 estudios seleccionados mediante la metodología PRISMA, asegurando la relevancia y calidad de las fuentes analizadas. Se exploraron diversos enfoques sobre las competencias gerenciales, incluyendo habilidades conceptuales, interpersonales y técnicas, y su impacto en la gestión de las PYMEs.

Los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales, las relaciones humanas y las relaciones empresariales influyen directamente en el estilo de liderazgo de los emprendedores, promoviendo un impacto positivo en el desarrollo organizacional. Se destacó que la formación en gestión es fundamental para el éxito empresarial, ya que la capacitación en habilidades gerenciales mejora la capacidad de toma de decisiones y la competitividad. Asimismo, se concluyó que el fortalecimiento de estas competencias es clave para enfrentar los desafíos del entorno empresarial cambiante, lo que subraya la importancia de programas de formación continua para gerentes y emprendedores.

Álvarez et al. (2023) estudiaron la importancia de las habilidades gerenciales como factor clave en la competitividad empresarial. Se utilizó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, basado en una revisión bibliográfica en bases de datos como SciELO, Redalyc y Latindex, así como en revistas indexadas en Scopus y Web of Science. Se seleccionaron documentos que abordaran tres dimensiones principales: las habilidades gerenciales como estrategia competitiva, las habilidades fundamentales del gerente para la competitividad empresarial y las habilidades gerenciales como factor de competitividad. Para la inclusión de los estudios se consideraron criterios como originalidad, año de publicación (2001-2021) y relevancia temática.

Los resultados evidenciaron que las habilidades gerenciales desempeñan un papel fundamental en la competitividad empresarial, ya que permiten una gestión eficiente de los recursos y la toma de decisiones estratégicas. Se identificó que las competencias más relevantes para los gerentes incluyen la capacidad de liderazgo, la planificación estratégica y la toma de decisiones basadas en información confiable. Asimismo, se destacó que el desarrollo de habilidades gerenciales favorece la adaptabilidad al entorno empresarial, mejora el clima organizacional y potencia la productividad. Además, se encontró que la implementación de estrategias gerenciales adecuadas influye en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas, especialmente en mercados altamente competitivos.

El estudio de Barrios De Oro (2023) tuvo como objetivo analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la innovación sostenible en la gestión empresarial. Se utilizó un diseño de investigación cualitativo basado en una revisión bibliográfica de documentos digitales en revistas indexadas en inglés y español. La selección de estudios se centró en investigaciones que abordaran la influencia de las habilidades gerenciales en la implementación de estrategias de innovación sostenible. La población incluyó artículos científicos y estudios previos publicados entre 2001 y 2021, asegurando la pertinencia de la información analizada. Se consideraron habilidades como el pensamiento estratégico, la gestión del cambio y la capacidad de gestión de proyectos, fundamentales para garantizar la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales desempeñan un papel determinante en la capacidad de las empresas para implementar innovaciones sostenibles. Se identificó que la planificación estratégica y la adaptabilidad a los cambios son elementos clave para la competitividad organizacional. Además, se encontró que los gerentes deben contar con conocimientos tecnológicos avanzados y fomentar la

capacitación constante del personal para impulsar la innovación. Se resaltó que la asignación eficiente de recursos y la integración de equipos multidisciplinarios son estrategias esenciales para lograr un impacto positivo en la sostenibilidad empresarial. Se concluyó que las empresas que desarrollan habilidades gerenciales efectivas tienen mayores probabilidades de éxito en la implementación de modelos de innovación sostenible.

El estudio de Gezahegn et al. (2022) consistió en una revisión sistemática de la literatura sobre el liderazgo emprendedor y su influencia en la efectividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs). Se analizaron 60 artículos publicados entre 2000 y 2019, con el fin de sintetizar el conocimiento existente sobre cómo el liderazgo emprendedor impacta en el rendimiento organizacional en entornos competitivos y dinámicos. La investigación resalta que muchas MIPYMEs fracasan en sus primeros años debido a la falta de liderazgo emprendedor, habilidades gerenciales y recursos financieros adecuados. Se identificó que el liderazgo emprendedor, especialmente en mercados turbulentos, facilita la innovación, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas, lo que contribuye al crecimiento y competitividad de las empresas. Además, se identificó que las competencias clave del liderazgo emprendedor incluyen la visión estratégica, la gestión de la incertidumbre y la capacidad de inspirar equipos para alcanzar objetivos innovadores. Sin embargo, se observó una falta de consenso en la literatura sobre cómo medir estas competencias de manera uniforme y aplicable en diferentes contextos empresariales.

El objetivo principal de la investigación de Hall et al. (2023) fue identificar, evaluar y resumir la distribución de investigaciones sobre gestión del conocimiento (GC) y sistemas de gestión del conocimiento (SGC) en diferentes clasificaciones de tamaño empresarial, con un enfoque especial en las microempresas. Los autores buscan

determinar si los modelos, prácticas y sistemas actuales de GC han considerado adecuadamente las limitaciones de recursos propias de las microempresas. Constituye una investigación revisada sistemáticamente mediante el análisis de 168 artículos académicos publicados desde 2012 en bases de datos relevantes como IEEE Xplore y ACM. La población estudiada incluyó todos los artículos disponibles hasta noviembre de 2022 que mencionaban términos relacionados con "gestión del conocimiento" y su aplicación en organizaciones empresariales, restringidos por fecha y contexto europeo post-2003. La muestra final consistió en 72 artículos seleccionados tras un riguroso proceso de filtrado manual que eliminó duplicados, estudios secundarios y aquellos no centrados en el tema principal o el tamaño organizacional.

Entre los principales resultados, se encontró que solo 9 de los 72 artículos mencionaron explícitamente microempresas, aunque ninguno lo hizo de manera exclusiva. De estos, 4 sugieren la necesidad de un enfoque diferenciado para las microempresas en GC. Además, hubo evidencia de que el intercambio de conocimiento es más prominente en las empresas más pequeñas, pero también enfrenta desafíos únicos como la indisponibilidad del personal clave y la falta de políticas organizativas claras. En cuanto a los ciclos de GC, el compartir conocimientos fue el aspecto más tratado en la literatura analizada, con 57 de 72 artículos discutiendo esta etapa. Sin embargo, la investigación específica en la adopción y uso efectivo de los SGC adaptados a las restricciones de tiempo, recursos y cultura organizativa de las microempresas sigue siendo escasa.

La tesis doctoral de Hinton (2021) tiene como objetivo principal examinar cómo la relación entre las empresas y el beneficio afecta la sostenibilidad social y ecológica, con un enfoque en las implicaciones sistémicas de las estructuras empresariales y de mercado desde una perspectiva post-crecimiento. La investigación se centra en

desarrollar una teoría que explique cómo la relación con el beneficio (definida como la diferencia legal entre empresas con y sin fines de lucro) influye en los resultados de sostenibilidad, considerando tanto los aspectos institucionales como las dinámicas económicas más amplias. El tipo de investigación es teórica y sintetiza conocimientos existentes utilizando un enfoque de economía institucional crítica y pensamiento sistémico. No se basa en datos empíricos primarios, sino en una revisión exhaustiva de la literatura y en la construcción de modelos conceptuales para explicar las dinámicas económicas y su impacto en la sostenibilidad. La población de estudio no está definida en términos tradicionales, ya que la investigación se enfoca en las estructuras empresariales y de mercado a nivel global, más que en individuos o grupos específicos.

Los principales resultados del estudio se presentan en cuatro artículos que abordan diferentes aspectos de la relación entre las empresas y el beneficio. En el artículo 1, se desarrolla un marco conceptual que identifica las fuentes y los límites del beneficio, destacando que las estrategias de búsqueda de beneficios pueden derivarse de (a) ganancias por eficiencia, (b) contribuciones informadas de partes interesadas, (c) explotación de partes interesadas y (d) explotación de la naturaleza.. El artículo 2 analiza cómo las empresas ven el beneficio como un medio o un fin, proponiendo indicadores para evaluar si una empresa persigue el beneficio como un objetivo principal o como una herramienta para lograr un beneficio social. En el artículo 3, se exploran las dinámicas de las economías con y sin fines de lucro, concluyendo que las estructuras empresariales con fines de lucro tienden a impulsar el consumismo, la degradación ambiental, la desigualdad y la concentración del mercado, mientras que las estructuras sin fines de lucro permiten una mayor igualdad y sostenibilidad. Y en el artículo 4 se presenta un marco de cinco dimensiones [(a) relación con el lucro, (b) estructura de incorporación, (c) estructura de gobernanza, (d) estrategia y (e) tamaño y alcance geográfico] para analizar las empresas

en una economía post-crecimiento, destacando que la relación con el beneficio es una dimensión clave que guía y restringe otras dimensiones empresariales.

El estudio de Socorro & Reyes (2020) tuvo como objetivo diferenciar los conceptos de emprendimiento y microempresa, aclarando las confusiones que existen en el ámbito empresarial y académico. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en la revisión documental y el análisis inferencial de fuentes académicas y marcos teóricos. Se analizaron diversas definiciones y enfoques sobre ambos términos, estableciendo las diferencias fundamentales en cuanto a su origen, propósito y desarrollo.

Los resultados indicaron que, aunque ambos conceptos están relacionados con la generación de ingresos y la gestión empresarial, tienen diferencias clave en sus motivaciones y estructuras. El emprendimiento se define como un proceso orientado a la innovación y la identificación de oportunidades de negocio, involucrando un grado significativo de incertidumbre y creatividad. En contraste, la microempresa surge principalmente como una respuesta a la necesidad económica, sin un enfoque predominante en la innovación. Se encontró que el emprendimiento pasa por cuatro fases: inicio con riesgo de mercado, punto de equilibrio, estabilización y crecimiento. En cambio, la microempresa se enfoca desde su inicio en la producción de bienes o servicios ya existentes, con un menor nivel de riesgo y un énfasis en la inversión inicial.

El estudio de Ishak et al. (2021) es una revisión de la literatura acerca del liderazgo emprendedor en las micro y pequeñas empresas (MPEs), con el objetivo de consolidar el conocimiento sobre este concepto y su impacto en la gestión empresarial. Se adoptó un enfoque narrativo en la revisión de estudios previos, abordando definiciones, dimensiones y tendencias recientes en la investigación del liderazgo emprendedor. Se destaca que este tipo de liderazgo es un factor clave para fomentar una orientación emprendedora dentro

de las organizaciones y contribuir a su sostenibilidad y crecimiento en entornos dinámicos y competitivos.

Los hallazgos indican que el liderazgo emprendedor es un concepto en evolución, con dos etapas principales de desarrollo en la investigación: una primera etapa centrada en las características individuales del líder y una segunda etapa que examina su impacto en los procesos organizacionales y el desempeño empresarial. Se identificaron varias dimensiones clave del liderazgo emprendedor, como la visión estratégica, la capacidad de motivar equipos, la orientación a la innovación, la toma de riesgos calculados y la habilidad para identificar y aprovechar oportunidades. La literatura también resalta la necesidad de estudios empíricos más rigurosos para operacionalizar y medir estas dimensiones de manera consistente.

El estudio concluye que el liderazgo emprendedor es fundamental para el éxito de las MPEs, especialmente en economías en desarrollo, donde la capacidad de adaptación y la innovación son determinantes para la competitividad.

En una revisión sistemática sobre el emprendimiento dependiente de plataformas, Yu & Sekiguchi (2024) sintetizan el conocimiento existente sobre cómo las plataformas digitales impactan en la actividad emprendedora y cómo los emprendedores dependientes de plataformas (PDEs) responden a las asimetrías de poder. El objetivo de la investigación fue explorar cómo las plataformas digitales facilitan oportunidades emprendedoras, pero al mismo tiempo generan dependencia y precariedad para los PDEs. Se identificó que la gobernanza de las plataformas influye en el comportamiento emprendedor al modular el acceso al mercado, la visibilidad y las oportunidades. Los PDEs, en respuesta, adoptan estrategias como la diversificación en múltiples plataformas, la construcción de marca personal y el desarrollo de actividades fuera de la plataforma para preservar su autonomía.

Los principales hallazgos indican que la identidad emprendedora de los PDEs es co-construida en la interacción entre la agencia individual y las dinámicas de la plataforma. Además, se identificaron cuatro temas clave en la literatura: (1) el impacto de las características de la plataforma en las oportunidades y desafíos de los PDEs, (2) la influencia de la gobernanza de las plataformas en el comportamiento emprendedor, (3) las estrategias de los PDEs para gestionar riesgos y dependencia, y (4) la construcción de identidad emprendedora en este proceso.

El estudio de Musthafa et al. (2024) tuvo como objetivo analizar los aspectos del capital humano que influyen en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs). Se basó en una revisión exhaustiva de literatura proveniente de bases de datos de revistas indexadas para identificar los principales factores asociados a la relación entre el capital humano y el rendimiento empresarial. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de revisión sistemática de literatura. Se seleccionaron estudios relevantes a partir de los términos clave "capital humano" y "desempeño de MIPYMEs". A través de este proceso, se identificaron diversos factores del capital humano que impactan significativamente el desempeño de estas empresas.

Los principales hallazgos indicaron que el capital humano en las MIPYMEs está compuesto por una amplia gama de elementos que inciden en su desempeño. Entre los más relevantes se encontraron las habilidades y competencias, la educación y formación, la motivación y compromiso de los empleados, la salud y bienestar laboral, la innovación y creatividad, la comunicación y colaboración, las competencias digitales, la ética laboral y valores organizacionales, el espíritu empresarial y sentido de pertenencia, así como la diversidad organizacional. Cada uno de estos factores juega un papel clave en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMEs en mercados globalizados. La revisión evidenció que la inversión en el desarrollo del capital humano permite a las MIPYMEs

aumentar su productividad y mejorar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Asimismo, se concluyó que las políticas gubernamentales orientadas a fortalecer el capital humano dentro de estas empresas pueden contribuir significativamente a su crecimiento y sostenibilidad.

Kannan & Gambetta (2025) analizaron cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) integran la tecnología para promover la sostenibilidad en sus operaciones, contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, examinando 208 artículos de 147 revistas científicas para identificar las tendencias clave en la relación entre tecnología y sostenibilidad en PYMEs. Se empleó un enfoque de revisión sistemática de la literatura, analizando estudios previos relacionados con la adopción de tecnología en PYMEs para mejorar su sostenibilidad. Se identificaron ocho temas principales: entorno externo, contexto organizacional, orientación a la sostenibilidad, oportunidades tecnológicas, enfoque en la innovación, gestión del conocimiento, marcos de evaluación y prácticas sostenibles.

Los resultados mostraron que las PYMEs priorizan factores tecnológicos y organizacionales sobre consideraciones ambientales cuando buscan mejorar su sostenibilidad. Se encontró que el uso de tecnologías como la computación en la nube, la inteligencia artificial y la digitalización ayuda a estas empresas a reducir costos, mejorar su competitividad y fortalecer su capacidad de adaptación. Sin embargo, la implementación de tecnologías sostenibles se ve obstaculizada por barreras como la falta de financiamiento, conocimientos limitados y costos iniciales elevados.

### ***1.4.3. Antecedentes internacionales***

#### **1.4.3.1. Antecedentes en África.**

En el estudio de Zhang & Ayele (2022) se examinó los factores que influyen en el desempeño de las micro y pequeñas empresas en la región de Amhara, Etiopía, con un énfasis particular en el papel mediador del apoyo gubernamental. Desde un enfoque

integrador, se buscó identificar cómo la competencia del emprendedor, el acceso a microfinanzas, la infraestructura y la capacitación empresarial afectan la rentabilidad y sostenibilidad de estos negocios. El estudio responde a la creciente necesidad de evaluar la efectividad de las intervenciones gubernamentales en el desarrollo del sector empresarial en economías emergentes. Se empleó una metodología mixta, combinando análisis cualitativo y cuantitativo. Se recopilaron datos primarios a través de encuestas estructuradas aplicadas a 384 empresarios y empleados de microempresas, seleccionados mediante una combinación de muestreo aleatorio simple y muestreo por conveniencia. Además, se utilizaron datos secundarios provenientes de informes gubernamentales y estudios previos sobre el desarrollo de microempresas en Etiopía. El análisis de datos se llevó a cabo mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y análisis de trayectorias, permitiendo evaluar el impacto directo e indirecto de los factores considerados.

Los hallazgos revelaron que el apoyo gubernamental tiene un efecto mediador significativo en el desempeño empresarial, con un coeficiente estructural de 0.971, lo que indica su influencia sustancial en la relación entre los factores internos de la empresa y su rentabilidad. La competencia del emprendedor ( $\beta = 0.841$ ), el acceso a microfinanzas ( $\beta = 0.714$ ), la infraestructura ( $\beta = 0.861$ ) y la capacitación empresarial ( $\beta = 0.831$ ) fueron identificados como factores clave que impactan positivamente en el crecimiento empresarial. Sin embargo, se identificaron brechas críticas en el acceso al financiamiento a largo plazo, dificultades en el arrendamiento de equipos y tasas de interés poco favorables, lo que representa barreras estructurales para la consolidación de estos negocios. El estudio concluyó que la eficacia del apoyo gubernamental no radica exclusivamente en su existencia, sino en su capacidad para facilitar un ecosistema propicio para el crecimiento empresarial.

Mongwa (2021) evaluó el impacto de las habilidades gerenciales en el desempeño de las empresas estatales en Camerún. Se utilizó un diseño de investigación descriptivo basado en encuestas aplicadas a 102 gerentes de nivel medio y alto en 10 de las 15 empresas estatales de propiedad total o mayoritaria del gobierno. Se empleó un muestreo intencional debido a la accesibilidad limitada y se utilizó la regresión logística ordinal para analizar la relación entre las habilidades gerenciales y la rentabilidad empresarial.

Los resultados mostraron que las habilidades conceptuales, interpersonales, de planificación y presupuesto tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño de las empresas estatales. (a) Un incremento de una unidad en las habilidades conceptuales se asocia con un aumento del 48.4% en el desempeño empresarial ( $p = 0.033$ ), (b) mientras que las habilidades interpersonales tienen un efecto aún mayor, con un incremento del 99.9% en la rentabilidad de la empresa ( $p = 0.001$ ), (c) las habilidades analíticas y de pronóstico mostraron un impacto negativo en el desempeño, con un descenso del 33.6% ( $p = 0.083$ ), (d) las habilidades de planificación y presupuesto generaron un incremento del 47.1% en el desempeño de la empresa ( $p = 0.039$ ) y (e) las habilidades de control de costos y de aseguramiento de capital, aunque no significativas, también mostraron efectos positivos en el rendimiento organizacional.

Garvey et al. (2023) analizaron el impacto de las habilidades gerenciales en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en el Distrito Jabi, Abuja, Nigeria. Se empleó una investigación de tipo encuesta, recopilando la opinión de 240 propietarios de negocios a través de un cuestionario estructurado. La información obtenida fue analizada mediante tablas, porcentajes y pruebas de hipótesis utilizando el coeficiente de concordancia de Kendall. Las habilidades gerenciales examinadas incluyeron habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales y de gestión presupuestaria, considerándolas como factores determinantes del rendimiento

empresarial. La investigación se basó en la teoría de recursos y capacidades, destacando que los recursos intangibles como las competencias gerenciales pueden otorgar ventajas competitivas sostenibles a las empresas.

En cuanto a los resultados, la aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall permitió identificar que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el rendimiento de las PYMEs. Se encontró que los propietarios y gerentes con habilidades técnicas son más efectivos en la organización y estructuración del trabajo, lo que facilita la especialización y mejora la competitividad. Las habilidades conceptuales fueron esenciales para vincular la empresa con su entorno, permitiendo a los gerentes visualizar problemas y tomar decisiones estratégicas. Asimismo, las habilidades interpersonales contribuyeron a la motivación del personal y la resolución de conflictos, mientras que las habilidades de gestión presupuestaria ayudaron a controlar los recursos financieros, asegurando que los gastos no superaran los ingresos. Los resultados fueron estadísticamente significativos, con un valor de chi-cuadrado estimado en 486.4, lo que respalda la relevancia de estas habilidades en la mejora del desempeño empresarial.

A partir de estos hallazgos, se destaca la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales entre los propietarios y administradores de PYMEs. Se sugiere que las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales implementen programas de capacitación en gestión empresarial, especialmente en planificación estratégica, manejo financiero y liderazgo organizacional. Además, se recomienda que los gerentes de PYMEs adquieran conocimientos específicos para mejorar su toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos disponibles, con el fin de garantizar un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado.

El estudio de Kweku (2024) tuvo como propósito evaluar la influencia de las prácticas de gestión financiera en el desempeño organizacional de las pequeñas y

medianas empresas (PYMEs) en Ghana. Se aplicó un enfoque cuantitativo mediante un diseño transversal, en el que se recopilaron datos de 45 pequeñas empresas y 72 medianas empresas. La confiabilidad y validez de los constructos se establecieron a través de un análisis factorial confirmatorio, mientras que la evaluación del modelo conceptual y las hipótesis se llevó a cabo utilizando modelado de ecuaciones estructurales. Este análisis permitió examinar la relación entre la gestión del capital de trabajo, la administración del presupuesto de capital y la gestión de activos con el desempeño organizacional, considerando tanto indicadores financieros como no financieros.

Los hallazgos evidencian que la gestión del capital de trabajo tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional, al igual que la administración del presupuesto de capital. Sin embargo, la gestión de activos no mostró una influencia significativa sobre el desempeño organizacional. Específicamente, los resultados del modelo estructural indican que la gestión del capital de trabajo presentó un coeficiente de 0.767 ( $p < 0.05$ ), mientras que la administración del presupuesto de capital obtuvo un coeficiente de 0.619 ( $p < 0.05$ ). Por otro lado, la gestión de activos mostró un coeficiente de 0.496 con un valor  $p$  superior a 0.05, lo que indica que su efecto sobre el desempeño organizacional no fue significativo. Estos resultados destacan la importancia de prácticas financieras eficientes para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las PYMEs.

A partir de estos hallazgos, se resalta la necesidad de que las PYMEs desarrollen estrategias financieras proactivas, especialmente en la gestión del capital de trabajo y la administración del presupuesto de capital. Se sugiere que los empresarios implementen sistemas financieros sólidos y automatizados para mejorar la liquidez y la rentabilidad de sus negocios. Además, la capacitación en gestión financiera podría fortalecer la toma de decisiones estratégicas y optimizar el uso de los recursos disponibles, asegurando un

desempeño organizacional más eficiente y competitivo en un entorno empresarial dinámico.

El objetivo del estudio de Abdinur & Ondes (2022) fue analizar el impacto del financiamiento islámico en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Lasanod, Somalia. Se empleó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de 148 propietarios, gerentes y empleados de PYMEs que obtuvieron financiamiento de bancos islámicos locales. Se utilizaron técnicas estadísticas como análisis descriptivo, correlación y regresión bivariada para evaluar la relación entre el financiamiento islámico y el desempeño empresarial. El estudio se centró en tres tipos de financiamiento: Murabaha, Microfinanzas y Qard Al Hassana, siendo Murabaha el más utilizado, con un 50 % de los encuestados accediendo a este tipo de crédito.

Los resultados revelaron una relación positiva y significativa entre el financiamiento islámico y el desempeño de las PYMEs. El análisis de correlación mostró un coeficiente de 0.488 con un nivel de significancia de  $p < 0.01$ , indicando una fuerte relación estadística entre ambas variables. Además, la regresión bivariada confirmó que el financiamiento islámico predice significativamente el desempeño empresarial ( $F = 45.650$ ,  $p < 0.001$ ), explicando un 23.8 % de la variabilidad en el desempeño de las empresas. Entre los principales beneficios identificados por los empresarios se encuentran el acceso a capital necesario para la expansión, la mejora en la gestión financiera y el aumento de la participación en el mercado. La media de respuestas en relación con el impacto positivo del financiamiento islámico en la competitividad y el crecimiento financiero de las PYMEs osciló entre 4.00 y 4.13 en una escala de Likert de 1 a 5.

Al-Maamari et al. (2025) estudiaron el impacto del microcrédito en el desempeño de las micro y pequeñas empresas (MPEs) en Yemen, considerando el papel mediador de la satisfacción de los beneficiarios. Se utilizó un diseño cuantitativo basado en encuestas

aplicadas a 398 propietarios de MPEs que han accedido a microcréditos otorgados por instituciones de microfinanzas (IMFs). La muestra se obtuvo mediante un muestreo estratificado aleatorio proporcional. Para el análisis de los datos, se empleó el software Smart PLS 3.2.9, aplicando Modelado de Ecuaciones Estructurales Parciales (PLS-SEM), además de un análisis descriptivo con SPSS. El estudio evaluó la relación entre el microcrédito, la satisfacción del beneficiario y el desempeño de las MPEs en términos de rentabilidad, crecimiento de ventas, expansión del empleo y aumento de activos.

Los resultados revelaron que el microcrédito tiene un impacto significativo en la rentabilidad ( $\beta = 0.112$ ,  $p < 0.001$ ), el crecimiento de ventas ( $\beta = 0.114$ ,  $p < 0.01$ ) y la expansión del empleo ( $\beta = -0.184$ ,  $p < 0.001$ ). Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre el microcrédito y el crecimiento de los activos ( $\beta = -0.029$ ,  $p = 0.644$ ). Además, se evidenció que la satisfacción de los beneficiarios media la relación entre el microcrédito y la rentabilidad ( $\beta = 0.242$ ,  $p < 0.001$ ), así como entre el microcrédito y el crecimiento de ventas ( $\beta = 0.195$ ,  $p < 0.001$ ). No obstante, la satisfacción de los beneficiarios no tuvo un efecto mediador en la relación entre el microcrédito y la expansión del empleo. En términos generales, los beneficiarios mostraron un alto nivel de satisfacción con los servicios de las IMFs, con una media de 3.732 en una escala de Likert de 5 puntos.

El estudio realizado por Eton et al. (2022) en Uganda tuvo como objetivo analizar cómo las prácticas de gestión financiera influyen en la rentabilidad de las pequeñas empresas en el municipio de Kabale. Se empleó un diseño de investigación descriptivo y correlacional, utilizando análisis de regresión múltiple para estimar el impacto de las prácticas financieras en la rentabilidad. La población del estudio estuvo conformada por 390 pequeñas empresas de los sectores comercio, servicios, horticultura, construcción y agricultura urbana, seleccionadas mediante muestreo estratificado y aleatorio. Se

recolectaron datos a través de cuestionarios estructurados que incluyeron indicadores clave sobre capital de trabajo, control de presupuestos, gestión de efectivo y rentabilidad empresarial.

Los resultados indicaron que las estrategias de gestión financiera tienen un impacto significativo en la rentabilidad de las pequeñas empresas. Se encontró que la gestión del capital de trabajo tiene una fuerte correlación con la rentabilidad ( $\beta = 0.830$ ,  $p < 0.05$ ), mientras que la gestión de efectivo mostró un impacto moderado ( $\beta = 0.100$ ,  $p > 0.05$ ). Además, el coeficiente de determinación ajustado ( $R^2 = 0.604$ ) sugiere que las prácticas de gestión financiera explican aproximadamente el 60.4 % de las variaciones en la rentabilidad empresarial. Se identificó que los costos operativos son el factor con mayor impacto negativo en la rentabilidad, seguido por factores microeconómicos como la discriminación de precios y el crecimiento económico. Se encontró que muchas pequeñas empresas carecen de personal capacitado en gestión financiera, lo que afecta su rentabilidad y sostenibilidad.

Getaneh et al. (2024) analizaron en Etiopía el papel mediador de la innovación en servicios en la relación entre el liderazgo emprendedor y el desempeño de calidad de las micro y pequeñas empresas (MPEs) en el sector de servicios en la Zona Norte de Shoa, en la región de Amhara. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación basado en modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado, distribuyendo 369 cuestionarios a propietarios y gerentes de MPEs, de los cuales 348 fueron devueltos correctamente diligenciados, logrando una tasa de respuesta del 94.3%. La investigación midió la relación entre liderazgo emprendedor, innovación en servicios y desempeño de calidad empresarial, empleando herramientas estadísticas avanzadas para evaluar la significancia de estas asociaciones.

Los resultados mostraron que el liderazgo emprendedor tiene un efecto positivo y significativo sobre la innovación en servicios ( $\beta = 0.382$ ,  $p < 0.001$ ) y el desempeño de calidad ( $\beta = 0.447$ ,  $p < 0.001$ ). Asimismo, la innovación en servicios impacta de manera positiva en la calidad del desempeño empresarial ( $\beta = 0.378$ ,  $p < 0.001$ ). Además, el análisis de mediación reveló que la innovación en servicios ejerce un efecto mediador parcial en la relación entre el liderazgo emprendedor y el desempeño de calidad ( $\beta = 0.145$ ,  $p = 0.001$ ), lo que indica que la capacidad de innovar en servicios fortalece la relación entre el liderazgo emprendedor y el rendimiento de las MPEs en el sector de servicios.

En un estudio conducido por Gew (2024) se analizó el conocimiento de gestión financiera en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en Etiopía. Se utilizó un diseño de investigación cualitativo basado en un estudio de casos múltiples. La población del estudio estuvo conformada por propietarios de PYMEs con menos de 200 empleados en sectores como educación, agricultura, salud y consultoría contable. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 12 propietarios de PYMEs, complementadas con un análisis de documentos relevantes. La investigación se fundamentó en la teoría de alfabetización financiera y el modelo de habilidades de liderazgo, evaluando la influencia del conocimiento financiero en la sostenibilidad empresarial.

Los resultados identificaron cinco estrategias clave utilizadas por los propietarios de PYMEs para mejorar la sostenibilidad financiera: (a) el uso adecuado de fuentes de financiamiento, (b) la implementación de prácticas estratégicas de gestión financiera, (c) la planificación financiera a largo plazo, (d) la adquisición de conocimientos financieros y de negocios, y (e) la explotación de la tecnología. Se destacó que las empresas que aplican estas estrategias tienen mayores probabilidades de mantener su viabilidad a largo plazo. Además, se observó que los propietarios de PYMEs con conocimientos sólidos en

gestión financiera pueden optimizar el uso de los recursos y mejorar la estabilidad económica de sus empresas.

Iheanacho et al. (2024) analizaron el efecto de las habilidades gerenciales en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Nigeria, destacando su papel en la transformación económica del país de una economía agrícola a una basada en servicios. Se adoptó la Teoría de Habilidades Gerenciales de Robert L. Katz y se utilizó una revisión sistemática de la literatura como metodología de investigación. La síntesis de datos se realizó categorizando los hallazgos según los tipos de habilidades gerenciales y su impacto en métricas de desempeño empresarial como productividad, innovación y rentabilidad. Se identificó un sesgo geográfico en los estudios previos, ya que la mayoría se centraron en áreas urbanas, sin considerar los desafíos específicos de las PYMEs rurales, como el acceso limitado a recursos e infraestructura.

Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales tienen un impacto positivo en el desempeño de las PYMEs, pero su integración con otros factores clave, como los recursos financieros, las condiciones del mercado y el entorno regulatorio, aún no ha sido suficientemente explorada. Se encontró que las habilidades de resolución de problemas mejoran la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas, mientras que la gestión del tiempo contribuye a la optimización de procesos y la reducción de costos. Además, la comunicación efectiva entre los gerentes y su equipo facilita la coordinación y mejora la satisfacción del cliente. Sin embargo, se observó que las investigaciones previas no han abordado cómo la combinación de estas habilidades impacta el crecimiento empresarial de manera integrada.

El estudio de Kioko et al. (2022) tuvo como objetivo determinar el impacto de las habilidades emprendedoras en el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la ciudad de Nakuru, Kenia. Se utilizó un diseño de investigación

correlacional, con datos recopilados de 20 PYMEs en el sector hotelero y de restaurantes. Se aplicó un análisis de correlación de Pearson y regresión múltiple para evaluar la relación entre habilidades emprendedoras y desempeño empresarial.

Los resultados indicaron que existe una fuerte relación positiva entre las habilidades emprendedoras y el desempeño organizacional de las PYMEs. En particular, las habilidades de comunicación mostraron una correlación de  $r = 0.786$  con el desempeño empresarial ( $p < 0.01$ ), explicando el 61.8% de la variabilidad en los resultados de las empresas. Asimismo, las habilidades de alfabetización emprendedora presentaron una correlación aún más fuerte ( $r = 0.894$ ,  $p < 0.01$ ), con un coeficiente de determinación ( $R^2 = 79.9\%$ ), lo que indica que estas habilidades son esenciales para el crecimiento y sostenibilidad empresarial. El análisis de regresión mostró que las habilidades de comunicación contribuyen en mayor medida al desempeño organizacional ( $\beta = 0.663$ ) en comparación con la alfabetización emprendedora ( $\beta = 0.306$ ). Además, el modelo de regresión explicó un 91.4% de la variabilidad del desempeño organizacional de las PYMEs ( $R^2 = 0.914$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que ambos factores son determinantes en la gestión empresarial.

Nandes et al. (2021) analizaron el impacto de las habilidades gerenciales en la productividad organizacional a través de una comparación entre los enfoques de liderazgo de Frank Lampard y Thomas Tuchel en el Chelsea Football Club. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo y comparativo, empleando encuestas aplicadas a gerentes de 30 clubes de fútbol en Nigeria. La muestra final incluyó 25 encuestados, y los datos se analizaron mediante regresión múltiple utilizando el software SPSS versión 20. Las variables independientes evaluadas fueron iniciativa, relaciones humanas y comunicación, mientras que la variable dependiente fue la productividad del equipo.

Los resultados indicaron que la iniciativa tiene un efecto positivo significativo en la productividad, con un coeficiente beta de 1.422, un error estándar de 0.304 y un valor t de 4.673, con un nivel de significancia de 0.004. Asimismo, la variable de relaciones humanas mostró un coeficiente beta de 0.806, con un error estándar de 0.252 y un valor t de 3.194, indicando una influencia positiva en la productividad con una significancia de 0.004. Por otro lado, la comunicación tuvo el mayor impacto entre las tres variables, con un coeficiente beta de 1.491, un error estándar de 0.318 y un valor t de 4.689, con un nivel de significancia de 0.004. El modelo de regresión mostró un coeficiente de determinación  $R^2$  de 0.762, lo que indica que el 76.2 % de la variabilidad en la productividad puede explicarse por las tres habilidades gerenciales evaluadas. La prueba F arrojó un valor de 22.367 con un nivel de significancia de 0.000, lo que confirma la validez del modelo predictivo. Se concluyó que la iniciativa, las relaciones humanas y la comunicación son factores determinantes en la productividad de un equipo de fútbol y, por extensión, en cualquier organización.

Ng'ora et al. (2022) analizó el impacto de las habilidades gerenciales en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Tanzania. Se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo mediante el análisis de contenido temático y regresión lineal para evaluar la relación entre las competencias gerenciales y el rendimiento empresarial. La muestra estuvo compuesta por 60 propietarios y gerentes de MIPYMEs en la ciudad de Dodoma, seleccionados de manera intencional. Se utilizaron encuestas y entrevistas estructuradas para la recolección de datos, analizando variables como habilidades financieras, marketing, relaciones humanas y emprendimiento.

Los resultados mostraron que las habilidades de marketing tuvieron un impacto significativo en el desempeño de las empresas, con un coeficiente beta de 0.265 y un valor p menor a 0.001. Las habilidades financieras también influyeron de manera positiva, con

un coeficiente de 0.196 y un valor p de 0.030, indicando que una mejora en estas competencias puede incrementar la eficiencia en la gestión de recursos. Asimismo, las habilidades en relaciones humanas mostraron un coeficiente de 0.204 y un valor p de 0.007, lo que sugiere que la capacidad de establecer redes y mantener relaciones empresariales es crucial para el crecimiento de las MIPYMEs. Además, el nivel educativo de los propietarios tuvo un coeficiente de 0.150 con un valor p de 0.026, destacando la importancia de la formación en gestión empresarial. El capital invertido en los negocios también tuvo un efecto positivo significativo con un coeficiente de 0.541 y un valor p inferior a 0.001. El modelo de regresión explicó el 68.9 % de la variabilidad en el desempeño de las empresas, con un  $R^2$  ajustado de 0.689.

El estudio de Pietersen & Botha (2021) tuvo como objetivo explorar cómo la impulsividad influye en el comportamiento emprendedor a través de una vía no razonada. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo basado en modelos de ecuaciones estructurales con datos longitudinales recopilados en dos oleadas de encuestas a 807 propietarios y gerentes de empresas en Sudáfrica. La segunda oleada de encuestas, realizada 12 meses después, permitió evaluar la validez predictiva del modelo en términos de comportamiento emprendedor real. Se incluyeron pruebas de robustez para validar el modelo propuesto.

Los resultados indicaron que la impulsividad tiene un impacto significativo en el comportamiento emprendedor a través de una vía no razonada, evidenciada por una mayor atención a la deseabilidad de una oportunidad empresarial en lugar de su factibilidad. En particular, el coeficiente de determinación  $R^2$  fue de 0.762, lo que indica que el 76.2 % de la variabilidad en el comportamiento emprendedor puede explicarse por la impulsividad y su efecto mediado. Se encontró que la búsqueda de sensaciones y la falta de premeditación tuvieron efectos positivos significativos en las expectativas de

comportamiento emprendedor ( $\beta = 0.164$ ,  $p < 0.001$ ;  $\beta = 0.133$ ,  $p < 0.01$ , respectivamente), mientras que la falta de perseverancia y la urgencia tuvieron efectos negativos ( $\beta = -0.126$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta = -0.098$ ,  $p < 0.01$ , respectivamente). Además, la prueba F arrojó un valor de 22.367 con  $p < 0.000$ , lo que confirma la solidez del modelo predictivo.

El documento de Wholesale and Retail Sector Education and Training Authority (2022) es una estrategia de apoyo al emprendimiento y las micro, pequeñas y medianas empresas (SMMEs) en Sudáfrica, con un enfoque en el sector mayorista y minorista. No se trata de un estudio empírico sino de un plan estratégico para mejorar el desarrollo de habilidades y la sostenibilidad de las SMMEs. El objetivo de la estrategia es crear un entorno favorable para el crecimiento y la sostenibilidad de las SMMEs mediante programas de capacitación, financiamiento y apoyo empresarial. Se identifican varios desafíos que enfrentan estas empresas, como la falta de acceso a financiamiento, debilidades en la gestión empresarial y barreras regulatorias. Los principales enfoques de la estrategia incluyen la capacitación en habilidades empresariales, la integración de tecnologías digitales, el fortalecimiento del acceso a mercados y la creación de redes de apoyo. Se plantea que la digitalización y la Cuarta Revolución Industrial son clave para la competitividad de las SMMEs en el sector mayorista y minorista. También se enfatiza la necesidad de coordinar esfuerzos entre el gobierno, el sector privado y las instituciones educativas para garantizar la efectividad de las iniciativas.

El estudio de Tsetim et al. (2020) tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo emprendedor y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (SMEs) en el estado de Benue, Nigeria. Se empleó un diseño de investigación cuantitativo, utilizando encuestas estructuradas dirigidas a propietarios y gerentes de SMEs en sectores como procesamiento de alimentos, ganadería, comercio, artesanía, panadería, tecnología y

moda. La población objetivo fue de 708 líderes empresariales, de los cuales se seleccionó una muestra de 400 mediante muestreo por conveniencia. Para el análisis de los datos, se aplicaron correlaciones de Pearson y regresión múltiple con el software SPSS 21.

Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo emprendedor y el desempeño empresarial. Se identificaron cuatro dimensiones clave del liderazgo emprendedor: comportamiento minero, explorador, acelerador e integrador. El análisis de correlación reveló que el comportamiento minero presentó una correlación de 0.968 con el desempeño de las SMEs, mientras que el comportamiento explorador obtuvo una correlación de 0.975. De manera similar, el comportamiento acelerador mostró una correlación de 0.965 y el comportamiento integrador una correlación de 0.977, todas con un nivel de significancia de 0.000. El análisis de regresión confirmó que estas dimensiones explican conjuntamente el 96.3 % de la variabilidad en el desempeño empresarial, con un valor  $R^2$  de 0.963 y una significancia estadística de  $p < 0.000$ .

El estudio de Al-Maamari et al. (2023), tuvo como objetivo analizar la contribución del microcrédito a la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas en Yemen. Se buscó determinar si el acceso a financiamiento a través de microcréditos tenía un impacto significativo en el desempeño financiero de estas empresas, considerando su importancia en el desarrollo económico y social del país. La investigación se realizó bajo un enfoque descriptivo-analítico, empleando tanto datos primarios como secundarios. Se aplicó una encuesta estructurada con preguntas de escala Likert de cinco puntos a propietarios de MSEs en Yemen que tenían acceso a servicios de microfinanzas. La población del estudio comprendía 90,946 clientes activos de microcrédito, de los cuales se seleccionó una muestra de 398 propietarios mediante la fórmula de Yamane. Para el análisis de datos, se utilizaron estadísticas descriptivas (frecuencias, medias y

desviaciones estándar) y estadísticas inferenciales, incluyendo análisis de regresión lineal, todo procesado con el software SPSS.

Los resultados del análisis de regresión mostraron una relación positiva y significativa entre la rentabilidad de las MSEs y el acceso a microcréditos ( $B = 0.358$ ,  $p < 0.05$ ). Esto indica que por cada incremento en el acceso a microcrédito, la rentabilidad de las MSEs aumentó en un 35.8%. Además, el coeficiente de determinación ( $R^2 = 0.125$ ) señaló que el microcrédito explica el 12.5% de la variabilidad en la rentabilidad de las empresas. La prueba F (56.432) validó la adecuación del modelo, reforzando la hipótesis de que el microcrédito influye significativamente en la rentabilidad empresarial.

Ebrahim et al. (2023a) analizaron la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas agrícolas en la Zona de North Wollo, en el Estado Regional de Amhara, Etiopía. Se planteó como objetivo identificar los factores determinantes de la rentabilidad de estas empresas y evaluar la solidez financiera del sector a través de indicadores clave. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó datos tanto primarios como secundarios. Se recopilaron datos de 271 empresas agrícolas mediante cuestionarios semiestructurados, complementados con información financiera de informes y registros empresariales. Para el análisis, se empleó un modelo de doble umbral, combinando regresión probit para determinar la probabilidad de rentabilidad y regresión truncada para evaluar la magnitud de la rentabilidad.

Los resultados financieros mostraron que el retorno sobre activos (ROA) fue de 0.1601, el retorno sobre el patrimonio (ROE) de 0.2768 y el margen de utilidad neta (NPM) de 0.1520. En la estimación del modelo probit, seis variables influyeron positivamente en la probabilidad de rentabilidad de las empresas: la antigüedad de la empresa, el nivel educativo del gerente, el uso de crédito, la disponibilidad de insumos, la aspiración del propietario y la frecuencia del contacto con servicios de extensión

agrícola. El modelo truncado mostró que la antigüedad de la empresa, la educación del gerente, la tenencia de registros financieros, la disponibilidad de insumos y la frecuencia del contacto con extensión agrícola también impactaban significativamente en el nivel de rentabilidad. Entre los hallazgos clave, se identificó que un año adicional de operación aumentaba la probabilidad de rentabilidad en 3.24% y el retorno sobre activos en 0.9%. Del mismo modo, un mayor nivel educativo del gerente incrementaba la rentabilidad en 2.37% y el ROA en 1.7%. El acceso al crédito se asoció con un incremento del 22.7% en la rentabilidad de las empresas. Finalmente, la tenencia de registros financieros mejoró el ROA en 4.7%, y la disponibilidad de insumos aumentó la rentabilidad en 6.31%.

El estudio de Ebrahim et al. (2023b) tuvo como propósito identificar los factores que influyen en el crecimiento y desempeño de las micro y pequeñas empresas (MSEs) en Dessie Town, Etiopía. Se centró en cinco sectores principales: manufactura, comercio, construcción, servicios y agricultura urbana. Su objetivo fue determinar qué factores afectan el desarrollo de estas empresas y evaluar su impacto mediante análisis cuantitativo. La investigación empleó un diseño transversal con un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. Se recopilaron datos primarios a través de encuestas estructuradas aplicadas a 218 propietarios y gerentes de MSEs, seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. También se utilizaron datos secundarios de registros administrativos. El análisis incluyó estadísticas descriptivas, correlación de Pearson y regresión lineal múltiple para identificar la relación entre los factores externos e internos y el crecimiento de las empresas.

Los hallazgos indicaron que seis de los nueve factores analizados tenían una influencia significativa en el crecimiento de las MSEs. Entre ellos, los factores políticos y legales ( $\beta = 0.307$ ,  $p < 0.05$ ) fueron los de mayor impacto, seguidos por los factores de gestión ( $\beta = 0.212$ ), los factores empresariales ( $\beta = 0.175$ ) y los factores de mercado ( $\beta =$

0.148). También se encontraron efectos significativos de la infraestructura ( $\beta = 0.117$ ) y la tecnología ( $\beta = 0.133$ ). En contraste, los factores financieros y las condiciones de los locales de trabajo no mostraron una relación estadísticamente significativa con el crecimiento de las empresas. El modelo de regresión reveló que el 78.8% de la variabilidad en el crecimiento de las MSEs se explicó por estos factores ( $R^2 = 0.788$ ), lo que indica que elementos políticos, administrativos y tecnológicos son determinantes en el desempeño de las empresas. Además, la pandemia de COVID-19 tuvo un efecto negativo significativo en el crecimiento empresarial ( $\beta = -0.123$ ,  $p < 0.05$ ).

Gyimah et al. (2014) evaluaron el impacto de los productos de microfinanzas en el desempeño de pequeñas empresas rurales en tres economías en desarrollo: Nigeria, Ghana y Kenia. Se buscó determinar cómo el acceso a microcréditos, ahorro, seguros y educación financiera influye en la rentabilidad y el crecimiento de ventas de estos negocios. La investigación empleó un diseño cuantitativo basado en encuestas y utilizó modelos de regresión múltiple para analizar la relación entre las variables independientes (productos de microfinanzas) y las variables dependientes (rentabilidad y crecimiento de ventas). Se recopiló información de 228 pequeñas empresas rurales en Ghana mediante un muestreo aleatorio simple. Las variables control incluyeron género, habilidades gerenciales, edad del propietario, industria y tamaño del negocio.

Los resultados mostraron que tanto la rentabilidad como el crecimiento de las ventas están significativamente influenciados por los productos de microfinanzas. El modelo de regresión reveló que la educación financiera tuvo el mayor impacto positivo en ambos indicadores de desempeño ( $\beta = 0.717$  para rentabilidad y  $\beta = 0.489$  para ventas,  $p < 0.01$ ). El acceso a seguros también mostró una relación significativa con la rentabilidad ( $\beta = 0.642$ ,  $p < 0.05$ ), mientras que los microcréditos impactaron principalmente en el crecimiento de ventas ( $\beta = 0.497$ ,  $p < 0.001$ ). El ahorro, por su parte,

tuvo un efecto positivo en la rentabilidad ( $\beta = 0.307$ ,  $p < 0.001$ ) pero no en las ventas. El modelo mostró un ajuste robusto, con un  $R^2$  ajustado superior al 70% en ambos casos, indicando que las variables explican una parte sustancial de la variabilidad en el desempeño financiero de los negocios rurales. Además, factores como las habilidades gerenciales y el tamaño del negocio también influyeron en la rentabilidad. El estudio concluyó que una combinación de educación financiera, seguros y ahorro es clave para aumentar la rentabilidad, mientras que los microcréditos son esenciales para impulsar el crecimiento de las ventas.

En el estudio de Rharzouz et al. (2024) se analizó los factores que influyen en el éxito empresarial de las mujeres en Marruecos dentro de una sociedad patriarcal. Basándose en la teoría del feminismo social, se exploraron los factores individuales, sociales, institucionales y económicos que determinan el desarrollo empresarial de las mujeres en un contexto árabe-musulmán. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y se recopiló información de 212 mujeres empresarias marroquíes a través de un cuestionario en línea. Para el análisis de datos, se aplicó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM), lo que permitió evaluar la relación entre diferentes factores y el éxito empresarial femenino. Se consideraron variables internas como la necesidad de logro, la innovación y la toma de riesgos, así como factores externos como el apoyo gubernamental, el acceso a financiamiento y el soporte social.

Los resultados indicaron que la necesidad de logro tiene una influencia positiva y significativa en el éxito empresarial de las mujeres ( $\beta = 0.381$ ,  $p < 0.001$ ), demostrando que las emprendedoras con mayor motivación para alcanzar metas tienen más probabilidades de éxito. La toma de riesgos también mostró un efecto positivo ( $\beta = 0.141$ ,  $p < 0.05$ ), sugiriendo que aquellas dispuestas a asumir riesgos calculados logran un mejor desempeño. Sin embargo, la innovación no presentó una relación significativa con el éxito

empresarial ( $\beta = -0.002$ ,  $p = 0.955$ ), lo que puede deberse a que la mayoría de las emprendedoras opera en sectores tradicionales con menor necesidad de innovación. En cuanto a los factores externos, el apoyo gubernamental tuvo un impacto positivo y significativo ( $\beta = 0.131$ ,  $p < 0.01$ ), lo que indica que las políticas públicas favorecen la consolidación de los negocios liderados por mujeres. Asimismo, el acceso a financiamiento resultó ser un factor determinante ( $\beta = 0.234$ ,  $p < 0.001$ ), lo que confirma que las mujeres con mayores facilidades crediticias logran un mejor desempeño empresarial. El soporte social de familiares y amigos también tuvo un efecto positivo ( $\beta = 0.173$ ,  $p < 0.05$ ), evidenciando que el respaldo emocional y financiero contribuye al éxito de las emprendedoras.

Messkh (2022) analizó el impacto de la toma emprendedora de riesgos emprendedora en el desempeño de las microempresas en Skikda, Argelia. Su objetivo fue determinar en qué medida la disposición a asumir riesgos influye en el crecimiento y la competitividad de estos negocios. Se adoptó un enfoque cuantitativo mediante encuestas autoadministradas a 142 microempresas seleccionadas aleatoriamente. Se aplicaron análisis descriptivos, de correlación y regresión para evaluar la relación entre la toma de riesgos y el desempeño empresarial. Los datos fueron procesados con el software SPSS 22.

Los resultados mostraron que la toma de riesgos empresariales tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de las microempresas. El análisis de regresión indicó que el 9.2% de la variabilidad en el rendimiento empresarial puede explicarse por la disposición de los emprendedores a asumir riesgos. Este porcentaje, aunque moderado, sugiere que otros factores también influyen en el desempeño, como la innovación, la proactividad y la eficacia empresarial. Asimismo, se identificó que la crisis del COVID-

19 tuvo efectos adversos en el entorno económico, afectando especialmente a las microempresas con menor capacidad de adaptación.

Además, se analizaron tres dimensiones del riesgo emprendedor: financiero, social y psicológico. La toma de riesgos financieros mostró un impacto positivo significativo en el crecimiento empresarial ( $\beta = 0.250$ ,  $p < 0.05$ ), al igual que el riesgo social ( $\beta = 0.162$ ,  $p < 0.05$ ) y el riesgo psicológico ( $\beta = 0.248$ ,  $p < 0.05$ ). Sin embargo, el estudio reveló que estas dimensiones no afectan de manera uniforme a todas las microempresas y que su impacto varía según las condiciones del mercado y la experiencia del emprendedor.

Muche (2020) se centró en identificar las variables internas y externas que afectan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MSEs) en Etiopía, considerando la alta tasa de fracaso de estas empresas en el país. Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura, analizando estudios previos publicados entre 2006 y 2021 en los sectores manufacturero y de servicios.

Los resultados revelaron que los principales factores externos que influyen en la sostenibilidad de las MSEs incluyen el acceso a financiamiento, las condiciones del mercado, el entorno político-legal, la infraestructura y el acceso a tecnología. La falta de acceso a financiamiento fue uno de los mayores obstáculos, ya que muchas empresas no cuentan con garantías suficientes para obtener crédito. Además, la inadecuada infraestructura, como la escasez de electricidad y espacios de trabajo, también limitó el crecimiento empresarial. La incertidumbre política y regulaciones ineficientes fueron otro desafío para las MSEs, dificultando su estabilidad y proyección a largo plazo. Entre los factores internos, se encontró que las características del propietario o gerente, como su nivel educativo, experiencia y habilidades de gestión, jugaron un papel clave en la sostenibilidad del negocio. La falta de conocimientos en contabilidad y administración

financiera contribuyó a la ineficiencia operativa y a dificultades en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, el uso de tecnología obsoleta y la falta de disposición para adoptar nuevas herramientas digitales fueron barreras para el crecimiento.

Mugambe (2024) estudió cómo la innovación financiera influye en la supervivencia de las microempresas que enfrentan márgenes de ganancia decrecientes en Kampala, Uganda. Se examinó el impacto de la innovación en productos, precios y costos en la capacidad de estas empresas para mantenerse en mercados altamente competitivos. Inicialmente, se utilizó un enfoque de estudio de caso con cinco microempresas seleccionadas de las cinco divisiones de la ciudad. Sin embargo, tras el análisis de los datos, se adoptó un diseño transversal con un enfoque mixto, combinando entrevistas a 42 propietarios de microempresas con encuestas estructuradas. Para el análisis, se aplicó regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y pruebas de fiabilidad.

Los resultados indicaron que la innovación en productos (diferenciación y adaptación a los cambios del mercado) es el factor más significativo para la supervivencia de las microempresas, con una correlación positiva y significativa ( $r = 0.844$ ,  $p < 0.01$ ). La innovación en reducción de costos también mostró una correlación positiva ( $r = 0.669$ ,  $p < 0.01$ ), aunque su efecto no fue estadísticamente significativo en el modelo de regresión. En contraste, la innovación en precios no tuvo un impacto significativo en la supervivencia empresarial.

Ayambila (2023) analizó cómo variables como el género del propietario, la educación técnica, la ubicación del negocio y el acceso a recursos afectan la rentabilidad de estas empresas. Utilizó un enfoque cuantitativo basado en la teoría de los recursos de la empresa, empleando datos del Ghana ECG/ISSER Socio-Economic Panel Survey de 2010. Se aplicaron regresiones de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y regresión

cuantílica para examinar la variabilidad del desempeño financiero entre diferentes niveles de rentabilidad de las empresas.

Los resultados mostraron que el género del propietario influye significativamente en la rentabilidad, con empresas dirigidas por hombres obteniendo mayores beneficios en comparación con aquellas lideradas por mujeres. Además, la educación técnica tuvo un impacto positivo en el desempeño financiero. Las empresas del sector manufacturero y de comercio fueron más rentables que las de servicios y restaurantes. También se encontró que el acceso a activos y la contratación de trabajadores formales mejoran la rentabilidad.

En el estudio de Makwara et al. (2023) se analizó el bajo desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Sudáfrica, explorando si factores como la raza y el legado del apartheid siguen influyendo en su rendimiento. Se examinó la relación entre estas variables y otros desafíos económicos contemporáneos que afectan a las MIPYMEs. Se empleó un enfoque cualitativo basado en una revisión de literatura, recopilando información de fuentes secundarias como artículos académicos, informes institucionales y documentos gubernamentales. Se analizaron estudios previos sobre el impacto de la historia racial del país en el acceso a financiamiento, mercados y oportunidades empresariales.

Los resultados indicaron que, aunque el apartheid dejó barreras estructurales para las MIPYMEs, su impacto ha sido superado por problemas actuales como la corrupción, la mala gobernanza, estrategias empresariales deficientes y deficiencias en infraestructura. Si bien las restricciones raciales previas afectaron el desarrollo de negocios, en la actualidad el acceso al crédito y el apoyo gubernamental son desafíos clave para el crecimiento de las empresas, independientemente de la raza del propietario.

### 1.4.3.2. Antecedentes en América.

Penagos et al. (2023) analizaron cómo las habilidades gerenciales influyen en el desempeño organizacional y contribuyen a la ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en el departamento de Caquetá, Colombia. Se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de cuestionarios a una muestra de 273 empresas de los sectores comercio, manufactura y servicios. Para la medición de las habilidades gerenciales se aplicó el modelo de Katz (1955), mientras que el desempeño organizacional fue evaluado con el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983). La confiabilidad del cuestionario fue validada con un alfa de Cronbach de 0.953 para habilidades gerenciales y 0.944 para desempeño organizacional, asegurando consistencia interna en los instrumentos de recolección de datos.

Los resultados revelaron que las habilidades gerenciales tienen una influencia significativa en el desempeño organizacional de las PYMEs. Mediante un análisis de regresión lineal, se encontró que el coeficiente de determinación ajustado ( $R^2$ ) fue de 0.06, lo que indica que las habilidades gerenciales explican un 6 % de la variabilidad en el desempeño organizacional. Además, el análisis de varianza (ANOVA) arrojó un valor de  $F = 17.435$  con una significancia de  $p < 0.05$ , confirmando la relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Entre las competencias más valoradas por los gerentes encuestados, destacaron la capacidad para desarrollar estrategias empresariales (media = 4.45) y la comunicación efectiva en el entorno organizacional (media = 4.29). En cuanto al desempeño organizacional, la calidad del producto o servicio (media = 4.45) y la satisfacción del cliente (media = 4.43) fueron los factores mejor evaluados.

Amán et al. (2024) analizaron la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones eficaces en una Institución de Educación Superior (IES) en Ecuador. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, alcance descriptivo

correlacional y corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por 12 Unidades de Producción (UP) pertenecientes a la IES. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de 29 preguntas con escala de Likert, validado por juicio de expertos mediante el coeficiente V de Aiken. La fiabilidad del instrumento se determinó con el coeficiente Alpha de Cronbach. Posteriormente, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para medir la relación entre las variables analizadas.

Los resultados indicaron que existe una correlación moderada entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones eficaces, con un coeficiente de correlación mayor a 0.6, lo que confirma una asociación positiva entre ambas variables. Además, se evidenció que el desarrollo de habilidades gerenciales contribuye a mejorar la gestión de procesos y la eficiencia en la toma de decisiones, en concordancia con los principios de la Norma ISO 9004. También se resaltó que las habilidades gerenciales influyen en la optimización del rendimiento organizacional, ya que permiten a los líderes identificar oportunidades, gestionar riesgos y fortalecer la cultura empresarial.

Ángel & Montes (2021) analizaron la relación entre las competencias gerenciales y la gestión financiera en las microempresas del sector restaurantero en Sincelejo, Colombia. Se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de campo. La población estuvo compuesta por microempresarios del sector restaurantero en Sincelejo, de los cuales se seleccionó una muestra de 41 gerentes. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas y se realizó observación directa. El análisis estadístico se basó en la correlación de Spearman y la confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Los resultados indicaron que existe una relación positiva entre las competencias gerenciales y la gestión financiera. La técnica de baremo mostró que el 79.26 % de los

gerentes encuestados reportaron un nivel alto de competencias gerenciales, destacando dimensiones como la gerencia del conocimiento, la gestión del talento humano y la toma de decisiones. Se observó que el 85.4 % de los encuestados aplicaba de manera efectiva sus habilidades gerenciales en la gestión de su negocio. En términos de gestión financiera, el 76.42 % de los empresarios evaluaron su capacidad de manejo financiero en un nivel alto, identificando que la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera eran factores determinantes para la sostenibilidad del negocio. El análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.431 ( $p < 0.001$ ), lo que confirma una relación moderada entre las competencias gerenciales y la gestión financiera en las microempresas restauranteras.

El estudio de Industry Canada (2003) tuvo como objetivo analizar la relación entre las competencias gerenciales y los criterios de desempeño en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Canadá. Se desarrolló un estudio piloto para probar un Índice de Competencias Gerenciales, una herramienta de diagnóstico diseñada para medir la diversidad y naturaleza de las habilidades y conocimientos de los propietarios de PYMEs. Se encuestó a 326 empresarios seleccionados de una base de datos previa, con un 46.2 % de tasa de respuesta. Se analizaron las asociaciones entre las competencias gerenciales, la intención de crecimiento, las estrategias de expansión y la experiencia administrativa de los propietarios.

Los resultados indicaron que la intención de crecimiento de los empresarios es un factor determinante en el desempeño empresarial, con un 42% de los encuestados planeando expandir sus negocios en los siguientes dos años. Se encontró que las empresas con mayor intención de crecimiento reportaron niveles más altos de ingresos. Además, se identificaron cuatro dimensiones del éxito empresarial: aceptación en el mercado, autorrealización, bienestar personal y desempeño financiero. La experiencia gerencial se

medió en términos de profundidad (años de experiencia) y amplitud (habilidades en 25 áreas clave). Se encontró que los empresarios con mayor diversidad de competencias gerenciales tienden a reportar mejores resultados financieros y de crecimiento.

Un estudio conducido por García et al. (2024) en dos ciudades sudamericanas, Barranquilla, Colombia, y Maracaibo, Venezuela, tuvo como objetivo analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la sustentabilidad empresarial de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector manufactura textil. Se utilizó un diseño de investigación cuantitativo, no experimental y de alcance descriptivo, aplicando la técnica estadística de análisis discriminante. La población estuvo conformada por 30 empresas textiles, 15 de cada ciudad, seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico intencional. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario de escala Likert con cinco opciones de respuesta, validado por cuatro expertos y con una confiabilidad de alfa de Cronbach de 0.93. El análisis discriminante permitió evaluar las diferencias en habilidades gerenciales y su relación con la sustentabilidad empresarial en ambas ciudades.

Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales tienen un impacto significativo en la sustentabilidad empresarial. Se encontró que las competencias más relevantes fueron la gestión financiera, la eficiencia en procesos y la gestión de las personas, siendo más altas en las empresas colombianas. A través del análisis discriminante se determinó que estas habilidades explican las diferencias en la sustentabilidad entre las empresas de ambas ciudades. Además, el coeficiente de clasificación de Fisher permitió identificar que la gestión financiera ( $\beta = 14.429$ ), la eficiencia en los procesos ( $\beta = 9.570$ ) y la gestión de personas ( $\beta = 15.783$ ) son los principales factores diferenciadores. La función discriminante resultante permitió clasificar correctamente el 94.1 % de los casos en cuanto a la relación entre habilidades gerenciales y sustentabilidad empresarial.

Moreira et al. (2021a) analizaron los antecedentes individuales y contextuales del emprendimiento en la trayectoria profesional de los egresados de empresas junior en Brasil. Se empleó un enfoque cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas a 15 emprendedores que fundaron sus propios negocios tras su participación en empresas junior universitarias. La metodología consistió en un análisis de contenido temático categorial, en el que se identificaron motivaciones, actitudes y percepciones sobre el emprendimiento. Además, se formuló un modelo teórico simplificado para comprender cómo estos factores influyen en la decisión de emprender.

Los resultados indicaron que las motivaciones para emprender son diversas, destacando razones de logro personal (8 casos), necesidad (4 casos) y oportunidad (4 casos). También se identificó un cuarto tipo de motivación: la sucesión familiar, presente en 4 casos, en los cuales los entrevistados asumieron la dirección de empresas familiares. En términos de percepción, se observó que los participantes tenían una evaluación positiva del emprendimiento, pero reconocían desafíos como la burocracia, la carga tributaria y la incertidumbre económica. Respecto a la educación emprendedora, 12 de los 15 entrevistados participaron en empresas junior y señalaron que esta experiencia fue más relevante para su desarrollo emprendedor que los cursos universitarios formales. Además, la planificación empresarial mostró variaciones, con 11 casos de planificación circunstancial y solo 4 de planificación formal. En cuanto a la percepción de control, 8 emprendedores mostraron baja aversión al riesgo, mientras que 7 realizaron evaluaciones previas de los riesgos antes de emprender. Finalmente, las competencias más reportadas fueron las de organización, liderazgo y gestión de oportunidades, mientras que el papel del apoyo familiar y de las redes de contactos fue determinante en la decisión de emprender.

El estudio de Moreira et al. (2021b) tuvo como objetivo analizar cómo las instituciones de educación superior contribuyen a la creación de empresas de base tecnológica en Brasil. Se utilizó un enfoque cualitativo basado en estudios de casos múltiples, analizando dos universidades y cinco empresas tecnológicas en Belo Horizonte. Se seleccionaron empresas fundadas por estudiantes o exalumnos de las universidades investigadas. Para la recopilación de datos, se realizaron 12 entrevistas en profundidad con emprendedores y coordinadores de programas universitarios, además de la revisión de documentos institucionales y archivos relacionados con las iniciativas de fomento al emprendimiento.

Los resultados mostraron que, aunque las universidades cuentan con estructuras y programas de apoyo al emprendimiento, su impacto es limitado debido a la falta de integración interna y coordinación estratégica. En términos de infraestructura, se identificaron programas como incubadoras, pre-aceleradoras y centros de innovación, pero con una interacción reducida entre sí. Se evidenció que las universidades privadas y públicas tienen enfoques distintos: mientras que la universidad pública ofrece un ecosistema más amplio con incubadoras y parques tecnológicos, la privada presenta iniciativas menos desarrolladas y con menor impacto en la comunidad emprendedora. Además, los emprendedores entrevistados no percibieron un vínculo fuerte entre su formación universitaria y su éxito en la creación de empresas. En cuanto al impacto económico, se encontró que las empresas analizadas varían en facturación, desde R\$1,000 hasta más de R\$60 millones, con diferencias significativas en la relación con la universidad y el acceso a financiamiento externo.

El estudio de Leyva et al. (2017) tuvo como objetivo medir la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad empresarial percibida por los empresarios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Hermosillo, Sonora, México. Para ello,

se utilizó una metodología mixta que permitió recopilar y analizar datos cuantitativos y cualitativos. En la primera fase, se realizó un análisis exploratorio a través de un panel de expertos usando el método Delphi, con el fin de contextualizar la problemática y validar el instrumento de medición. En la segunda fase, se encuestaron 108 PYMES y se realizó un análisis estadístico mediante modelos de ecuaciones estructurales (PLS) para determinar la relación entre habilidades gerenciales y competitividad empresarial.

Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales tienen un impacto significativo en la competitividad de las PYMES. En particular, las habilidades operativas y de gestión, la administración estratégica, la planeación estratégica, la visión de globalización y la gestión de recursos humanos fueron los factores clave que explicaron la competitividad empresarial. El análisis estadístico reveló que el coeficiente de determinación  $R^2$  para la competitividad empresarial fue de 0.6552, lo que indica que estos factores explican más del 65 % de la variabilidad en la competitividad de las empresas. Además, el índice de bondad de ajuste del modelo estructural fue de 0.6630, lo que sugiere una buena capacidad explicativa del modelo propuesto.

El estudio de Gutiérrez (2024) tuvo como objetivo analizar los determinantes de la estructura de capital y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales en Ecuador a lo largo de su ciclo de vida organizacional. Se centró en examinar cómo los factores financieros, como el apalancamiento de corto y largo plazo, influyen en las decisiones de financiamiento de estas empresas y su capacidad de sostenibilidad en el tiempo.

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo basado en el análisis de datos de panel. Se utilizó información financiera de 2,694 PYMES comerciales ecuatorianas, con un total de 11,023 observaciones correspondientes al período 2015-2019. Se aplicó un modelo de efectos fijos para evaluar la relación entre el apalancamiento y variables como

tamaño, edad, liquidez, rentabilidad (ROA), garantías, crecimiento de ingresos y beneficios fiscales sin endeudamiento. La clasificación del ciclo de vida empresarial se realizó dividiendo las empresas en tres etapas: crecimiento (5-10 años), madurez (11-15 años) y declive (más de 15 años).

Los resultados revelaron que el tamaño de la empresa tiene una relación positiva y significativa con el nivel de apalancamiento, lo que indica que las empresas más grandes acceden con mayor facilidad a financiamiento de largo plazo. Por otro lado, la edad de la empresa mostró una relación negativa con el apalancamiento, sugiriendo que las empresas más antiguas prefieren financiarse con recursos propios. La liquidez también se relacionó negativamente con el endeudamiento, confirmando la teoría del orden jerárquico (POT), que sostiene que las empresas primero recurren a financiamiento interno antes de buscar financiamiento externo. La rentabilidad (ROA) presentó una relación negativa y significativa con el nivel de apalancamiento, lo que implica que las empresas con mayor rentabilidad dependen menos de la deuda. En contraste, el uso de beneficios fiscales sin endeudamiento mostró una relación positiva con el apalancamiento, indicando que las empresas que aprovechan estos beneficios también incrementan su nivel de deuda.

#### **1.4.3.3. Antecedentes en Asia.**

El estudio de Irawati & Lubis (2022) analizó el impacto de la alfabetización financiera y la gestión del capital en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en la institución financiera Ida Martunas LKM de Indonesia durante el período 2017-2020. Su objetivo fue determinar si la educación financiera y la administración del capital influyen significativamente en el rendimiento empresarial. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño descriptivo con análisis de regresión lineal simple. Se realizaron pruebas de normalidad y linealidad, así como pruebas de hipótesis a través del coeficiente de determinación ( $R^2$ ), la prueba F (análisis

simultáneo) y la prueba t (análisis parcial). El procesamiento de datos se llevó a cabo con el software SPSS Statistics 22.

Los hallazgos mostraron que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) fue de 0.984, lo que indica que la alfabetización financiera, la gestión del capital y la administración financiera explican el 98.4% de la variabilidad en el desempeño de las MIPYMEs. Sin embargo, los resultados parciales revelaron que la alfabetización financiera y la administración financiera no tuvieron un efecto significativo en el rendimiento empresarial ( $p > 0.05$ ). Por otro lado, el capital mostró un impacto negativo y significativo en el desempeño de las empresas ( $\beta = -68.624$ ,  $p < 0.001$ ), lo que sugiere que un mayor nivel de endeudamiento puede reducir el desempeño financiero de las MIPYMEs. El análisis de regresión indicó que la relación entre las variables independientes y el desempeño financiero es estadísticamente significativa ( $F = 776.118$ ,  $p < 0.001$ ). No obstante, la falta de impacto de la alfabetización y la gestión financiera sugiere que otros factores pueden estar influyendo en el rendimiento de las empresas.

El estudio de Wahyudiono et al. (2024) examinó el crecimiento sostenible de las micro y pequeñas empresas en Java Oriental, Indonesia, con un enfoque particular en la influencia de la orientación de gestión y la adopción de negocios digitales en su desarrollo y sostenibilidad. Se planteó la hipótesis de que una gestión estratégica, en conjunto con la digitalización, constituye un motor clave para el crecimiento sostenido de estos negocios en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Se adoptó un diseño de investigación explicativo con un enfoque cuantitativo basado en análisis de senderos, permitiendo evaluar la relación entre las variables clave mediante pruebas de hipótesis. La población del estudio estuvo conformada por 358 micro y pequeñas empresas, de las cuales se seleccionó una muestra de 191 participantes a través de un muestreo intencional. Se aplicaron encuestas estructuradas y el análisis de datos se realizó mediante regresión,

permitiendo identificar el impacto diferencial de la orientación de gestión y la digitalización en la expansión de las empresas.

Los hallazgos del estudio revelaron que la orientación de gestión tiene un impacto positivo y significativo en la adopción de negocios digitales ( $\beta = 0.512$ ,  $p < 0.01$ ), lo que indica que una dirección empresarial estratégica fomenta la integración de herramientas digitales. Asimismo, la digitalización mostró una correlación positiva con el crecimiento empresarial ( $\beta = 0.478$ ,  $p < 0.01$ ), sugiriendo que las empresas que implementan plataformas digitales y optimizan sus procesos tecnológicos logran un desempeño superior y una mayor sostenibilidad en el tiempo. En términos de efecto total, se identificó que la combinación de una gestión proactiva con la digitalización explica un 62% de la variabilidad en el crecimiento de las empresas ( $R^2 = 0.62$ ).

El estudio de Ahmad & Ahmad (2020) tuvo como objetivo analizar el efecto mediador de la planificación estratégica en la relación entre las habilidades empresariales y el desempeño de las medianas empresas (MEs) en Punjab, Pakistán. Se utilizó un enfoque cuantitativo basado en encuestas aplicadas a propietarios y gerentes de empresas medianas en los sectores industrial, agrícola y de servicios. La muestra fue de 265 respuestas válidas, seleccionadas mediante un muestreo estratificado proporcional. Para el análisis de los datos, se empleó modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) utilizando Smart-PLS 3.2. Se evaluaron constructos como habilidades empresariales, planificación estratégica y desempeño empresarial, validando su confiabilidad con valores de alfa de Cronbach superiores a 0.70.

Los resultados indicaron que las habilidades empresariales tienen un efecto positivo y significativo en la planificación estratégica ( $\beta = 0.686$ ,  $t = 8.020$ ,  $p < 0.001$ ), lo que sugiere que empresas con mayor desarrollo de habilidades empresariales tienden a implementar estrategias más efectivas. Asimismo, la planificación estratégica mostró un

impacto positivo en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.562$ ,  $t = 8.511$ ,  $p < 0.001$ ). En términos de varianza explicada, la planificación estratégica contribuyó en un 31% a la mejora del desempeño organizacional. Además, el análisis de mediación reveló que la planificación estratégica desempeña un rol clave en la relación entre habilidades empresariales y desempeño organizacional ( $\beta = 0.386$ ,  $t = 6.969$ ,  $p < 0.001$ ), lo que confirma su papel como factor determinante en la competitividad de las empresas.

A partir de estos hallazgos, se concluyó que las habilidades empresariales por sí solas no son suficientes para mejorar el desempeño de las empresas medianas, sino que deben integrarse con una planificación estratégica adecuada. Se recomienda que las empresas implementen programas de formación en habilidades empresariales y adopten enfoques de planificación estratégica basados en metas a largo plazo para fortalecer su competitividad. Además, se sugiere a los responsables de políticas empresariales fomentar la capacitación en planificación estratégica como una herramienta fundamental para la sostenibilidad y crecimiento del sector empresarial en Pakistán.

Para analizar la relación entre los lazos gerenciales, la innovación en el modelo de negocio y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), considerando el papel moderador de la turbulencia ambiental, Bashir et al. (2023) adoptaron un enfoque cuantitativo mediante encuestas aplicadas a una muestra de 280 PYMEs en Arabia Saudita. Para el análisis de datos, se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo que permitió evaluar la influencia de los lazos gerenciales en la innovación de modelos de negocio y su impacto en el desempeño empresarial. Se midieron variables como lazos con gerentes de otras empresas, universidades y funcionarios gubernamentales, además de la implementación de innovaciones en el modelo de negocio y su relación con la rentabilidad y el crecimiento organizacional.

Los resultados indicaron que los lazos gerenciales tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño de las PYMEs ( $\beta = 0.263$ ,  $p < 0.001$ ), y que la innovación en el modelo de negocio media esta relación ( $\beta = 0.111$ ,  $p < 0.001$ ). Se encontró que las empresas con vínculos más sólidos con otras organizaciones tienen mayores probabilidades de innovar en sus modelos de negocio, lo que a su vez mejora su desempeño financiero y estratégico. Sin embargo, la turbulencia ambiental no tuvo un efecto moderador significativo en la relación entre lazos gerenciales y desempeño organizacional ( $\beta = -0.042$ ,  $p = 0.415$ ). Esto sugiere que, independientemente del entorno cambiante, las empresas pueden beneficiarse de mantener redes gerenciales sólidas para fomentar la innovación y mejorar su competitividad.

El estudio realizado en Indonesia por Djoko et al. (2022) tuvo como objetivo analizar el impacto del liderazgo, la innovación y la gestión financiera en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño basado en encuestas y modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). La población del estudio incluyó propietarios de MIPYMEs en la ciudad de Bukittinggi, quienes enfrentan desafíos como acceso limitado al capital, falta de innovación en productos y dificultades en la gestión financiera. Se evaluaron las relaciones entre liderazgo, innovación y registros financieros, considerando su impacto en el desempeño empresarial.

Los resultados indicaron que el liderazgo tiene una influencia significativa en la innovación ( $\beta = 0.780$ ,  $p < 0.001$ ) y en la gestión financiera ( $\beta = 0.742$ ,  $p < 0.001$ ). Asimismo, se encontró que la gestión financiera impacta positivamente en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.720$ ,  $p < 0.001$ ), lo que sugiere que las empresas con mejores prácticas contables y control financiero tienen un mejor rendimiento. Sin embargo, la innovación no tuvo un impacto significativo en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.091$ ,  $p = 0.636$ ), lo

que podría explicarse por la limitada cobertura de mercado de las MIPYMEs estudiadas. El análisis de validez y confiabilidad de los datos confirmó la solidez del modelo utilizado.

En el libro de Jumpakita (2020) se analizó la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Indonesia, destacando su papel fundamental en el desarrollo económico del país. Se enfoca en conceptos clave de administración, la clasificación de las MIPYMEs, la digitalización del comercio a través de redes sociales y marketplaces, y la importancia de la logística para la distribución de productos. Sin embargo, no se aborda específicamente las habilidades gerenciales como un tema central; su enfoque principal incluye aspectos como administración, digitalización, comercio electrónico, logística y resiliencia empresarial en tiempos de crisis. Se discuten los desafíos internos y externos que enfrentan estas empresas, incluyendo el acceso a financiamiento, la capacitación en gestión y las barreras regulatorias.

El estudio tuvo como objetivo evaluar las prácticas de gestión implementadas por las micro y pequeñas empresas (MPEs) en Población Cateel, Davao Oriental, Filipinas, y su relación con el desempeño organizacional. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo y correlacional, analizando una muestra de 139 propietarios de MPEs registrados en la región. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo estratificado aleatorio, aplicando la fórmula de Slovin con un margen de error del 5%. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario estructurado basado en modelos previos de evaluación de gestión empresarial.

Los resultados mostraron que las prácticas de gestión en las MPEs son ampliamente aplicadas en diversas áreas. En particular, la gestión financiera obtuvo una media de 3.53 con una desviación estándar de 1.167, mientras que la eficiencia en los procesos presentó una media de 3.70 y una desviación estándar de 0.877. Asimismo, la

calidad en los procesos empresariales alcanzó una media de 3.97 con una desviación estándar de 0.718, y la gestión de las personas obtuvo una media de 3.77 con una desviación estándar de 0.774. El análisis discriminante reveló que las variables más relevantes para la clasificación de las empresas fueron la gestión financiera (Lambda de Wilks = 0.233,  $F = 92.187$ ,  $p < 0.000$ ) y la gestión de las personas (Lambda de Wilks = 0.135,  $F = 86.378$ ,  $p < 0.000$ ), lo que indica que estas áreas tienen un impacto significativo en el desempeño de las empresas.

Sabbah et al. (2024) examinaron en Malasia el papel del clima organizacional, caracterizado por equidad, innovación y afiliación, en el desempeño gerencial y evaluar el compromiso con los objetivos presupuestarios como una variable mediadora en esta relación. Se empleó una metodología cuantitativa, recopilando datos mediante encuestas estructuradas a 178 gerentes de empresas que cotizan en bolsa en Jordania. Para el análisis de datos, se utilizó el método de Modelado de Ecuaciones Estructurales Parciales (PLS-SEM) con el software SmartPLS, lo que permitió evaluar las relaciones directas e indirectas entre las variables.

Los resultados indicaron que el clima organizacional no tiene una relación directa significativa con el desempeño gerencial ( $\beta = 0.089$ ,  $p > 0.05$ ). Sin embargo, se halló una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el compromiso con los objetivos presupuestarios ( $\beta = 0.466$ ,  $p < 0.05$ ), lo que sugiere que este último juega un papel mediador en la relación entre clima organizacional y desempeño gerencial. En particular, cada dimensión del clima organizacional tuvo un impacto positivo en el compromiso con los objetivos: equidad ( $\beta = 0.207$ ,  $p < 0.05$ ), innovación ( $\beta = 0.191$ ,  $p < 0.05$ ) y afiliación ( $\beta = 0.200$ ,  $p < 0.05$ ). Además, se encontró que el compromiso con los objetivos presupuestarios tiene una relación significativa con el desempeño gerencial ( $\beta$

= 0.505,  $p < 0.05$ ), lo que sugiere que los gerentes que se comprometen con los objetivos presupuestarios tienden a mostrar un mejor desempeño.

Sugianto et al. (2023) analizaron las perspectivas de las micro y pequeñas empresas (MPEs) en Balikpapan, Indonesia, centrándose en su capacidad de adaptación ante los cambios económicos y su preparación para el desarrollo de la nueva capital de Indonesia. Se empleó un enfoque cualitativo con un diseño de investigación descriptivo. La población del estudio estuvo compuesta por MPEs en distintos sectores de negocio, seleccionando una muestra de seis tipos de empresas: restaurantes, cafés, bebidas, hidroponía, mariscos y la industria de tofu y tempeh. La recolección de datos se llevó a cabo mediante observación, entrevistas estructuradas y pasantías de siete días realizadas por grupos de investigación.

Los resultados mostraron que las seis categorías de negocios evaluadas obtuvieron puntajes de desempeño clasificados como muy buenos. En particular, las empresas de hidroponía y mariscos lograron un puntaje del 97 %, seguidas por restaurantes y cafés con un 93 %, bebidas con un 95 % y la industria de tofu y tempeh con un 90 %. Se evaluaron once indicadores clave, incluyendo la planificación empresarial, la gestión financiera, la ubicación del negocio, la competencia del mercado y la factibilidad del negocio. La planificación empresarial obtuvo un puntaje del 57.14 %, ubicándose en la categoría baja, mientras que la gestión de la competencia empresarial alcanzó el 94.44 %, reflejando un alto desempeño. En términos generales, ocho de los once indicadores fueron clasificados en la categoría de desempeño muy bueno, mientras que un indicador se ubicó en la categoría de bueno y otro en la de suficiente.

El estudio de Thongsennheuang (2012) tuvo como objetivo analizar el efecto moderador de las habilidades sociales en la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (SMEs) en Tailandia. Se utilizó un

enfoque cuantitativo basado en un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta estructurada a 400 emprendedores de SMEs en distintos sectores. Las variables analizadas incluyeron habilidades gerenciales (gestión, finanzas, marketing, creatividad, liderazgo y adaptabilidad) y habilidades sociales (colaboración, comunicación, adaptabilidad social y redes de contacto).

Los resultados indicaron que las habilidades gerenciales tienen un efecto positivo y directo en el desempeño de las SMEs. Entre las habilidades gerenciales evaluadas, el liderazgo tuvo la mayor influencia en el desempeño empresarial, explicando el 84 % de la variabilidad en los resultados. Además, se encontró que las habilidades sociales actúan como un moderador en esta relación. Específicamente, los emprendedores con un alto nivel de habilidades gerenciales y habilidades sociales lograron un desempeño significativamente superior en comparación con aquellos con solo habilidades gerenciales desarrolladas. Se observó que la colaboración y la comunicación fueron los factores de habilidades sociales con el mayor impacto en la relación entre habilidades gerenciales y desempeño, con coeficientes estadísticos significativos.

La investigación de Wattanakomol (2024) identificó las características de los emprendedores de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) que han logrado un éxito sostenible en Tailandia. Se utilizó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas en profundidad a 33 emprendedores exitosos, seleccionados mediante muestreo intencional. En la fase cuantitativa, se aplicaron encuestas a 500 emprendedores de MIPYMEs registrados en el Departamento de Desarrollo Empresarial, quienes habían mantenido ganancias constantes durante tres años consecutivos (2018-2021). El análisis se realizó mediante un modelo de ecuaciones estructurales confirmatorias de segundo orden.

Los resultados indicaron que existen cuatro factores clave para el éxito sostenible de los emprendedores de MIPYMEs. El factor con mayor peso fue el componente moral y ético, con un peso de regresión estandarizado de 0.952 y un coeficiente de determinación  $R^2$  de 0.91, lo que demuestra la importancia de la integridad y la justicia en la gestión empresarial. Le siguieron las habilidades de gestión, con un peso de 0.902 y un  $R^2$  de 0.81, reflejando la relevancia de la adaptabilidad y la competencia técnica en la toma de decisiones. El liderazgo ocupó el tercer lugar, con un peso de 0.865 y un  $R^2$  de 0.75, destacando la capacidad de los emprendedores para asumir riesgos y tomar decisiones estratégicas. Finalmente, las características personales, como la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales, tuvieron un peso de 0.724 y un  $R^2$  de 0.52, indicando que estos atributos también influyen en el desempeño empresarial. El análisis de bondad de ajuste del modelo mostró valores adecuados: chi-cuadrado de 0.061 ( $p > 0.05$ ), índice de ajuste de bondad de 0.960 ( $> 0.90$ ) y error cuadrático medio de aproximación de 0.018 ( $< 0.08$ ). Se concluyó que la combinación de integridad, habilidades de gestión, liderazgo y características personales es fundamental para alcanzar el éxito sostenible.

Ziaul et al. (2024) analizaron los efectos de la crisis inflacionaria de 2021-2022 en las microempresas informales en Tailandia y examinar sus estrategias de gestión de crisis para garantizar la continuidad del negocio. Se empleó un enfoque cualitativo basado en el análisis fenomenológico interpretativo. La investigación se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con 16 microempresarios informales de cuatro sectores clave: servicios, comercio, manufactura y agricultura. Las entrevistas se realizaron en mercados urbanos de Bangkok, donde se concentra una parte significativa del sector informal. Los resultados indicaron que la inflación afectó severamente a las microempresas informales, reduciendo su base de clientes, márgenes de ganancia y flujo

de efectivo, mientras que el costo de vida y el endeudamiento de los hogares aumentaron. Para mitigar el impacto, los emprendedores implementaron estrategias como la reducción de inventarios, la negociación de acuerdos flexibles con proveedores, la priorización del servicio al cliente y la diversificación de productos y servicios. Además, se observó una transición digital, con algunos empresarios utilizando plataformas en línea y redes sociales para ampliar su alcance. En términos de resiliencia, los participantes señalaron la importancia de la planificación prudente del gasto, el ahorro precautorio y el acceso oportuno a información sobre inflación. El análisis reveló que la crisis inflacionaria no solo afectó las finanzas empresariales, sino también las condiciones de vida de los emprendedores y sus familias, aumentando la vulnerabilidad socioeconómica del sector informal.

Ivy Theresa & Nur Hidayah (2021) analizaron la relación empírica entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad en el desempeño empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en el norte de Yakarta, Indonesia. Se buscó determinar cuáles de estos factores tienen un impacto significativo en el crecimiento y éxito de los negocios. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación concluyente y descriptivo. Se aplicó una encuesta estructurada a 80 propietarios de MIPYMEs mediante un muestreo probabilístico simple. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios en línea. Para el análisis, se empleó la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando la herramienta SmartPLS 3.3.3.

Los resultados indicaron que la innovación tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.353$ ,  $t = 3.114$ ,  $p = 0.002$ ). Esto sugiere que las empresas que incorporan nuevas ideas, productos o procesos logran mejores resultados. Asimismo, la toma de riesgos también mostró un impacto positivo y significativo ( $\beta =$

0.359,  $t = 3.794$ ,  $p = 0.000$ ), lo que implica que las empresas dispuestas a asumir riesgos estratégicos obtienen un mejor desempeño. En contraste, la proactividad presentó un efecto positivo, pero no significativo en el rendimiento de las MIPYMEs ( $\beta = 0.186$ ,  $t = 1.688$ ,  $p = 0.092$ ), lo que indica que anticiparse a las tendencias del mercado no garantiza un mejor desempeño en todos los casos. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) obtenido fue de 0.569, lo que sugiere que el 56.9% de la variabilidad en el desempeño empresarial puede explicarse por las variables de innovación, toma de riesgos y proactividad. Además, se encontró que la variable con mayor efecto en el modelo fue la toma de riesgos, con un tamaño de efecto medio ( $f^2 = 0.201$ ), seguida por la innovación ( $f^2 = 0.149$ ) y, finalmente, la proactividad con un efecto menor ( $f^2 = 0.035$ ).

En el estudio conducido por Rio Rita & Utomo (2019) se analizó los factores determinantes del desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Indonesia, centrándose en la relación entre las dimensiones del emprendimiento y la actividad financiera de los empresarios. Se investigó cómo la emoción y la cognición emprendedora, la financiación externa y la inversión en innovación afectan el rendimiento empresarial. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y empleó el modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM) con el software WarpPLS versión 6.0. Se seleccionaron como objeto de estudio dos centros de producción de batik en la provincia de Java Central: Rembang y Surakarta. La muestra incluyó 94 empresarios de MIPYMEs dedicados a la producción de batik, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.

Los resultados revelaron que la dimensión emprendedora (emoción emprendedora y cognición emprendedora) tiene un efecto positivo y significativo en la obtención de financiamiento externo ( $\beta = 0.121$ ,  $p < 0.1$ ) y en el desempeño de las MIPYMEs ( $\beta = 0.105$ ,  $p < 0.1$ ). Sin embargo, no se encontró evidencia de que la dimensión emprendedora

tenga un impacto significativo en la inversión en innovación ( $\beta = 0.063$ ,  $p > 0.1$ ). Por otro lado, la financiación externa mostró una influencia positiva en el desempeño de las empresas ( $\beta = 0.148$ ,  $p < 0.05$ ), pero tuvo un efecto negativo en la inversión en innovación ( $\beta = -0.354$ ,  $p < 0.01$ ). Esto sugiere que el endeudamiento en las primeras etapas de un negocio puede limitar la capacidad de los empresarios para destinar recursos a la innovación. Además, la inversión en innovación tuvo un impacto positivo en el desempeño de las MIPYMEs ( $\beta = 0.349$ ,  $p < 0.01$ ), lo que indica que las empresas que asignan recursos a la experimentación y desarrollo de nuevos productos logran mejorar su rendimiento. El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) mostró que la varianza explicada por los factores analizados es relativamente baja, con valores de 0.12 para la inversión en innovación y el desempeño empresarial, lo que sugiere que existen otros determinantes del rendimiento de las MIPYMEs.

En el estudio de Rio Rita et al. (2022) se analizó el impacto del acceso financiero en el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Java Central, Indonesia. Se examinó cómo la orientación emprendedora, el acceso a financiamiento y la perspectiva de negocios influyen en el rendimiento empresarial.

Se empleó un enfoque cuantitativo con un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), analizando datos de 265 empresarios de la industria de batik (técnica de teñido de telas), seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado. Las encuestas estructuradas se procesaron con la técnica de bootstrapping (remuestreo con reemplazo) para corregir problemas de normalidad. Los resultados mostraron que el acceso financiero tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.162$ ,  $p < 0.05$ ), al igual que la orientación emprendedora ( $\beta = 0.268$ ,  $p < 0.01$ ). Sin embargo, la perspectiva de negocios no tuvo un efecto significativo ( $p = 0.171$ ). Además, las finanzas orientadas al emprendimiento actuaron como mediador clave entre las variables analizadas.

En la ciudad de Padang, Indonesia, Megawati et al. (2020) analizaron los factores que influyen en el desempeño de las microempresas. Se centraron en evaluar el impacto de la alfabetización financiera, la inclusión financiera, el locus de control interno y la percepción del riesgo en la capacidad de estas empresas para mantenerse rentables y sostenibles. Se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación explicativo. La población incluyó todas las microempresas registradas en Padang, y la muestra final estuvo compuesta por 119 microempresas seleccionadas mediante muestreo aleatorio estratificado. Para el análisis de datos, se utilizó regresión múltiple, y se llevaron a cabo pruebas de normalidad, heterocedasticidad y multicolinealidad para validar el modelo.

Los resultados mostraron que la alfabetización financiera tuvo un efecto positivo y significativo en el desempeño empresarial ( $\beta = 1.033$ ,  $p < 0.001$ ), lo que indica que los empresarios con mayor conocimiento financiero logran gestionar mejor sus recursos y mejorar su rentabilidad. La inclusión financiera también presentó una relación positiva con el desempeño de las microempresas ( $\beta = 0.657$ ,  $p < 0.001$ ), reflejando la importancia del acceso a servicios financieros formales para fortalecer la estabilidad empresarial. Por otro lado, el locus de control interno tuvo un impacto positivo ( $\beta = 0.518$ ,  $p < 0.01$ ), lo que sugiere que los emprendedores que creen en su capacidad para influir en el éxito de su negocio tienden a obtener mejores resultados. Sin embargo, la percepción del riesgo mostró un efecto negativo y significativo ( $\beta = -0.580$ ,  $p < 0.001$ ), indicando que los empresarios que perciben altos niveles de riesgo tienden a tomar decisiones más conservadoras, lo que podría limitar el crecimiento de sus negocios.

El estudio de Saad & Manshor (2023) tuvo como objetivo identificar los factores determinantes del desarrollo sostenible en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Malasia. Se enfocó en analizar el impacto de sistemas de gestión integrados, capacidad de innovación y tecnología, orientación hacia la sostenibilidad, imagen corporativa verde

y apoyo gubernamental en la sostenibilidad empresarial. Se adoptó un enfoque cuantitativo mediante encuestas a 231 PYMEs manufactureras, seleccionadas por muestreo aleatorio simple. Para el análisis de datos, se empleó el modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS). Se realizaron pruebas de validez convergente y discriminante, además de análisis de regresión para evaluar las relaciones entre las variables.

Los resultados mostraron que tres factores tuvieron un impacto positivo y significativo en el desarrollo sostenible de las PYMEs: la capacidad de tecnología e innovación ( $\beta = 0.261$ ,  $p < 0.05$ ), la orientación hacia la sostenibilidad ( $\beta = 0.099$ ,  $p < 0.05$ ) y la imagen corporativa verde ( $\beta = 0.436$ ,  $p < 0.05$ ). Estos factores explicaron el 52.5% de la variabilidad en el desarrollo sostenible de las empresas. Sin embargo, los sistemas de gestión integrados ( $\beta = 0.080$ ,  $p > 0.05$ ) y el apoyo gubernamental ( $\beta = -0.006$ ,  $p > 0.05$ ) no tuvieron efectos significativos.

Jain & Shanmugam (2022) analizaron los factores que influyen en el desempeño financiero de las microempresas conformadas por grupos de autoayuda de mujeres emprendedoras en Kerala, India. Su objetivo fue determinar el impacto de variables como los ingresos por ventas, la ubicación y el tipo de producto en la rentabilidad y el desempeño de estas empresas. Se empleó un enfoque cuantitativo con datos de panel y se aplicó un modelo de regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). La muestra incluyó 180 microempresas del programa Kudumbashree, seleccionadas mediante muestreo aleatorio por etapas en tres distritos de Kerala. Se analizaron datos de rentabilidad y ventas de los años 2017 a 2020.

Los resultados mostraron que los ingresos por ventas tienen un impacto positivo significativo en la rentabilidad ( $\beta = 0.888$ ,  $p < 0.001$ ), mientras que la edad de la empresa, la ubicación y el tipo de producto no influyeron en la rentabilidad. Además, el desempeño

de las ventas varió significativamente entre regiones, siendo menor en el distrito de Thiruvananthapuram.

Hazudin et al. (2022) examinaron la relación entre el capital social, las habilidades emprendedoras y el desempeño empresarial en microempresas rurales de Malasia durante tiempos de crisis. Se enfocó en cómo estos factores pueden contribuir a la sostenibilidad y resiliencia de los negocios en contextos adversos. Se utilizó un enfoque cuantitativo, aplicando un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para analizar datos de 134 microempresas seleccionadas en la comunidad de FELDA Triangle Village. La muestra se obtuvo mediante muestreo aleatorio sistemático a partir de un marco de 543 emprendedores registrados en la oficina distrital local.

Los resultados indicaron que el capital social (redes de apoyo) tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño empresarial ( $\beta = 0.521$ ,  $t = 8.060$ ,  $p < 0.001$ ). Además, las habilidades emprendedoras mediaron completamente la relación entre el capital social y el desempeño empresarial ( $\beta = 0.520$ ,  $p < 0.001$ ).

El estudio Suminah et al. (2022) en Surakarta, Indonesia, buscó determinar el impacto de variables como la edad del emprendedor, el número de trabajadores, el capital humano, la categoría del negocio y el uso de tecnología en los ingresos de estas empresas. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de encuesta aplicado a 210 propietarios de MIPYMEs seleccionados aleatoriamente. Se recopilaron datos mediante entrevistas estructuradas y grupos focales. El análisis se realizó utilizando regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) y variables dummy para evaluar la relación entre los factores de producción y los ingresos empresariales.

Los resultados mostraron que la edad del emprendedor, el número de empleados, el capital humano y el uso de tecnología influyeron significativamente en los ingresos de las MIPYMEs. Sin embargo, el tipo de financiamiento y la categoría del negocio no

mostraron un impacto relevante. Se encontró que las empresas con más de tres empleados generaron mayores ingresos que aquellas con menos personal.

#### **1.4.3.4. Antecedentes en Europa.**

El estudio de Laguna et al. (2012) tuvo como objetivo analizar la relación entre las competencias gerenciales y el éxito empresarial en pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se adoptó un diseño de investigación cuantitativo con una muestra de 264 gerentes de PYMEs provenientes de cinco países europeos: Bélgica, Polonia, Portugal, Eslovenia y España. La selección de la muestra se basó en la estructura poblacional de los gerentes de cada país, asegurando una distribución representativa en términos de género, tamaño de la empresa y sector de actividad. Se utilizó la herramienta M-Astra para medir las competencias gerenciales generales y específicas, mientras que el éxito empresarial fue evaluado mediante la Escala de Éxito Emprendedor, la cual se basa en la autopercepción del crecimiento económico en comparación con los principales competidores del mercado.

Los resultados mostraron que tanto las competencias gerenciales generales como las específicas fueron predictores significativos del éxito en la gestión de las PYMEs. En el análisis de regresión jerárquica, se evidenció que las características del sector, el tamaño de la empresa y la antigüedad del negocio no fueron factores determinantes en el éxito empresarial, mientras que la inclusión de las competencias gerenciales en el modelo incrementó la varianza explicada en un 12 %, alcanzando un total del 13 %. Se encontró que las competencias generales ( $\beta = .24$ ,  $p < .01$ ) y las específicas ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ) contribuyeron significativamente al éxito de las empresas. Además, se demostró mediante un análisis de mediación que las competencias gerenciales específicas actuaron como mediadores parciales entre las competencias generales y el éxito empresarial, lo que

sugiere que el desarrollo de habilidades gerenciales más especializadas fortalece la relación entre habilidades generales y el desempeño organizacional.

Hayton (2015) analizó la relación entre las habilidades de liderazgo y gestión en las pequeñas y medianas empresas del Reino Unido, con un enfoque en su impacto en las prácticas de gestión y el desempeño empresarial. Se realizó una encuesta a aproximadamente 2,500 PYMEs con entre 5 y 250 empleados en diversos sectores económicos. La investigación evaluó cuatro dimensiones de habilidades de liderazgo y gestión (L&M): técnicas, liderazgo, empresariales y organizacionales. También se analizaron cuatro conjuntos de prácticas de gestión y su relación con tres indicadores de desempeño empresarial: facturación, productividad y crecimiento del empleo. Se utilizó un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) y análisis de regresión para examinar las asociaciones entre estas variables.

Los resultados indicaron que la falta de habilidades de liderazgo y gestión es una barrera clave para el desempeño de las PYMEs en el Reino Unido. Se encontró que las habilidades empresariales y de liderazgo tienen una relación significativa con la implementación de buenas prácticas de gestión y con el desempeño de las empresas. Las habilidades empresariales estuvieron positivamente asociadas con la facturación y la productividad, mientras que las habilidades de liderazgo impactaron la formalización y capacidad de respuesta estratégica de las empresas. Se observó que las PYMEs con procesos estratégicos bien estructurados mostraron un mejor desempeño en términos de crecimiento y rentabilidad.

El estudio de Kindström et al. (2022) tuvo como objetivo analizar los desafíos gerenciales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en crecimiento desde una perspectiva de gestión. Se llevó a cabo un estudio cualitativo con 44 PYMEs de alto crecimiento en Suecia, enfocándose en identificar y categorizar los principales

retos que enfrentan los gerentes durante el proceso de expansión. A través de entrevistas semiestructuradas y análisis de datos cualitativos, se propuso un marco conceptual que agrupa los desafíos en tres dimensiones principales: modelo de negocio, liderazgo y gestión de personas.

Los resultados indicaron que los desafíos más frecuentes están relacionados con la gestión del liderazgo (134 menciones), seguidos por los problemas de gestión de personas (127 menciones) y, en menor medida, por la estrategia del modelo de negocio (98 menciones). En el ámbito del liderazgo, se identificaron dificultades en la delegación de responsabilidades, la creación de estructuras de gobierno efectivas y la formulación de estrategias de crecimiento. En cuanto a la gestión de personas, los principales desafíos incluyeron la contratación de talento adecuado, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y la integración de nuevos empleados en un entorno en rápida expansión. Por otro lado, en el modelo de negocio, los problemas más comunes fueron la generación de ventas, el desarrollo de propuestas de valor y la segmentación del mercado.

Troise et al. (2024) investigaron los factores que permiten a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de siete países de Europa (Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia, Países Bajos y Suecia) adoptar modelos de negocio sostenibles (SBMs), dada la creciente presión por integrar principios de sostenibilidad en sus operaciones. La investigación se planteó responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que facilitan la transición de las PYMEs hacia la adopción de SBMs? Para abordar esta cuestión, se utilizó un enfoque de investigación cualitativa inductiva basado en el estudio de casos múltiples. Se seleccionaron 36 PYMEs europeas que habían reconfigurado su modelo de negocio hacia la sostenibilidad. La recopilación de datos se realizó entre diciembre de 2021 y mayo de 2022, empleando entrevistas semiestructuradas con directivos y fundadores. Además, se incorporaron datos secundarios de plataformas

digitales, redes sociales y documentos organizacionales. El análisis de datos se realizó mediante codificación, agrupando conceptos en categorías y dimensiones agregadas.

Los hallazgos indicaron que la adopción de SBMs en PYMEs depende de factores internos y externos. Entre los factores internos identificados destacan la apertura al aprendizaje de nuevas prácticas, el cambio de mentalidad organizacional, la búsqueda de soluciones a problemas empresariales, el intercambio social y la valorización de recursos. Se observó que empresas con mayor disposición a adoptar enfoques innovadores y a reconfigurar sus procesos internos tendieron a facilitar la transición hacia SBMs. En cuanto a los factores externos, el estudio destacó la evolución del mercado, la innovación tecnológica, la influencia de los stakeholders y el papel de las políticas e instituciones. La creciente demanda de sostenibilidad por parte de clientes y socios comerciales ha impulsado a las empresas a adaptar sus modelos de negocio. Asimismo, los avances tecnológicos han permitido optimizar procesos y reducir costos, facilitando la integración de prácticas sostenibles. Políticas gubernamentales y regulaciones han servido como incentivos para acelerar esta transformación.

En el estudio de Dvrosky et al. (2024) se analizó las diferencias de percepción sobre la sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en los países del Grupo de Visegrado (V4), considerando el género de los propietarios o gerentes. Se buscó identificar qué factores determinan la sostenibilidad empresarial y si las diferencias de género afectan estas percepciones. Se utilizó un enfoque cuantitativo con metodología de modelado de ecuaciones estructurales (SEM), que combina el análisis factorial y el análisis de regresión múltiple para analizar patrones complejos de relaciones entre variables. La investigación se basó en una encuesta estructurada con 52 preguntas, aplicada a 1,398 propietarios y gerentes de PYMEs en Polonia, República Checa, Eslovaquia y Hungría. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas web

asistidas por computadora (CAWI). Se analizaron factores como responsabilidad social corporativa (CSR), ética empresarial (BE), gestión de recursos humanos (HRM), digitalización (DIG), gestión financiera (FM) y percepción de crisis empresariales (CEB), evaluando su impacto en la sostenibilidad empresarial (SUS).

Los resultados mostraron que la sostenibilidad de las PYMEs está determinada principalmente por la gestión ambiental, la digitalización y la gestión financiera. El modelo de regresión reveló que la digitalización tiene un efecto positivo significativo en la sostenibilidad ( $\beta = 0.163$  en hombres y  $\beta = 0.258$  en mujeres,  $p < 0.001$ ). La gestión financiera también mostró una relación positiva ( $\beta = 0.194$  en hombres y  $\beta = 0.271$  en mujeres,  $p < 0.001$ ). La ética empresarial y la gestión de recursos humanos tuvieron un efecto medio en la sostenibilidad, mientras que la percepción de crisis empresariales presentó un impacto menor y no significativo en el caso de las mujeres. El modelo de ajuste estructural indicó que las variables explican entre el 68.9% y el 70.5% de la variabilidad en la sostenibilidad de las PYMEs. Se observó que las mujeres empresarias tienden a enfocarse más en la ética y la responsabilidad social corporativa, mientras que los hombres valoran más la digitalización y la gestión financiera.

Marolt et al. (2025) analizaron la transformación digital en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) de Eslovenia, identificando factores que impulsan o inhiben su proceso de digitalización. Su objetivo fue comprender los patrones de adopción de tecnologías digitales y cómo las empresas responden a los desafíos de un entorno empresarial turbulento. Se empleó un enfoque mixto concurrente, combinando seis entrevistas en profundidad con gerentes y propietarios de MIPYMEs junto con encuestas a 66 empresas. La investigación se enfocó en analizar aceleradores e inhibidores de la transformación digital, así como las estrategias adoptadas para enfrentarlos.

Los resultados revelaron tres enfoques distintos hacia la digitalización: necesario, experimental y comprometido. El grupo necesario adopta tecnología por obligación, con recursos limitados y poca planificación estratégica. El grupo experimental implementa tecnologías en áreas específicas sin una estrategia integral. Finalmente, el grupo comprometido considera la digitalización como un eje central de su crecimiento, invirtiendo en infraestructura y capacitación. Los principales inhibidores identificados fueron la falta de recursos financieros, la carencia de habilidades digitales y la ausencia de una estrategia clara; en contraste, los aceleradores incluyen el cambio en el comportamiento del consumidor, el apoyo gubernamental y la disponibilidad de tecnologías accesibles.

## **1.5 Justificación de la investigación**

Este estudio respondió a una necesidad tanto teórica como práctica, al abordar una temática poco explorada en la literatura académica y al proporcionar insumos estratégicos para la toma de decisiones en el ámbito del emprendimiento y la política económica. Su relevancia radicó en la posibilidad de generar conocimiento aplicable para mejorar la competitividad y sostenibilidad de los micronegocios en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

### ***1.5.1 Justificación teórica***

El enfoque basado en competencias ha evolucionado desde una perspectiva innovadora hasta convertirse en un pilar fundamental en la gestión del talento organizacional. McClelland (1973) introdujo el concepto de competencias como un factor diferenciador clave en el desempeño de los empleados, argumentando que el éxito laboral no depende exclusivamente de la educación formal o la experiencia previa, sino de un conjunto de habilidades, comportamientos y actitudes que influyen en la productividad y efectividad del individuo en su contexto organizacional.

A partir de esta premisa, Boyatzis (2008) amplió la aplicabilidad del enfoque en empresas con más de 300 empleados, validando empíricamente su eficacia para predecir el desempeño en grandes organizaciones. Este desarrollo consolidó el modelo de competencias como un referente en la gestión del capital humano, impulsando su adopción en diversas industrias y sectores. Sin embargo, la aplicación de este enfoque en el contexto de los micronegocios, que representan la base de la estructura productiva en muchas economías, entre ellas la de Perú y en particular la de Lima Cercado, no ha sido suficientemente explorada en la literatura académica.

Esta disquisición cobró relevancia ante la urgencia de analizar la viabilidad y pertinencia del modelo de competencias en organizaciones de mínima escala, particularmente en micronegocios unipersonales y pequeñas unidades económicas. Dado que estas estructuras poseen características diferenciadas, como recursos limitados, flexibilidad operativa y dependencia directa del gestor o propietario, es imperativo comprender hasta qué punto la gestión por competencias puede contribuir a su sostenibilidad y crecimiento. La escasez de estudios en este ámbito representa una brecha en el conocimiento que esta investigación aborda.

Asimismo, los micronegocios vertebran la formación de puestos de trabajo y el movimiento económico, pero a menudo enfrentan desafíos estructurales que limitan su competitividad. La implementación de un enfoque basado en competencias podría ofrecer herramientas estratégicas para optimizar su rendimiento, permitiendo a los emprendedores identificar, desarrollar y fortalecer las competencias esenciales para la gestión efectiva de sus negocios. En este sentido, la presente investigación contribuye al debate académico sobre la aplicabilidad de modelos gerenciales en entornos no convencionales, ampliando el campo de estudio del desarrollo organizacional en unidades económicas de escala reducida.

### ***1.5.2 Justificación práctica***

Desde una perspectiva aplicada, esta investigación buscó determinar el impacto de las competencias gerenciales en la gestión y el desempeño de los micronegocios. Colombo, citado en Bär (2018), sostuvo que el desarrollo del talento es influenciado por factores genéticos, ambientales y sociales, lo que sugiere que la identificación y potenciación de competencias específicas podría mejorar significativamente el éxito de los emprendedores. La adecuada alineación entre habilidades individuales y demandas del entorno empresarial puede constituir un diferenciador clave en la sostenibilidad de los micronegocios.

El conocimiento de las competencias gerenciales necesarias para administrar eficazmente una microempresa podría permitir a los individuos evaluar su idoneidad para el emprendimiento antes de iniciar una actividad comercial. De manera complementaria, esta información puede ser utilizada por gobiernos y organismos de desarrollo para diseñar políticas y programas de apoyo más eficientes, orientados a fortalecer las capacidades de los micronegociantes con mayor potencial de éxito. Dentro de la gestión pública, la corriente de gestión por resultados se ha impuesto en los sistemas de planificación. Ahí, el impacto es la categoría que expresa el fin último de una política pública, esto es, atender una necesidad pública y los resultados pasan a ser un producto intermedio. Hay investigaciones, como la de Palomino (2021), que encontraron a la gestión por resultados exitosa en términos de impacto, en cambio otras investigaciones, como las de Romero et al. (2021), no la encuentran exitosa.

Un caso concreto de aplicación se observa en el contexto peruano, donde el gobierno destinó el equivalente al 8% de su PBI en el programa Reactiva Perú para mitigar los efectos económicos de la pandemia. Sin embargo, una asignación más focalizada de estos recursos, basada en criterios de competencia gerencial, podría haber

generado un mayor impacto en la reactivación del tejido productivo. Esta investigación, por lo tanto, ofrece una base para estructuración de medidas de acción que optimicen el uso de recursos públicos y privados en el fortalecimiento de los micronegocios como motores de desarrollo económico.

## **1.6 Limitaciones de la investigación**

La presente investigación solo consideró micronegocios con menos de 12 meses de operaciones y que no están registradas ante la autoridad tributaria, lo que excluyó a aquellos que han sobrevivido más tiempo y podrían aportar información valiosa sobre la gestión de competencias en el mediano y largo plazo.

La investigación adoptó un diseño transversal, lo que implica que solo se midió el impacto de las competencias gerenciales en un momento específico. Esto limita la posibilidad de analizar la evolución de los micronegocios y cómo las competencias influyen en su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Estos micronegocios operan sin registros formales, lo que generó resistencia en la recopilación de datos financieros (ingresos, costos y gastos) y dificultad en la verificación de la información proporcionada por los encuestados.

El concepto de *franja gris*, Anexo 6, micronegocios de dimensión muy reducida, propuesto en esta investigación difiere de los conceptos de microempresa y microemprendimiento como una categoría informal no reconocida en la normativa, lo que dificultó la comparación con otros estudios que utilizan criterios más estandarizados para clasificar a las empresas.

## **1.7 Objetivos**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Explicar el efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

### **1.7.2 *Objetivos específicos***

**1.7.2.1.** Explicar el efecto del desarrollo de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

**1.7.2.2.** Explicar el efecto de la dirección de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

**1.7.2.3.** Explicar el efecto de la relación del trabajo en equipo y la colaboración con la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

**1.7.2.4.** Explicar el efecto de la relación del liderazgo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

## **1.8 Hipótesis**

### **1.8.1 *Hipótesis general***

Las competencias gerenciales tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

### **1.8.2 *Hipótesis derivadas***

**1.8.2.1.** El desarrollo de personas tiene un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado.

**1.8.2.2.** La dirección de persona tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

**1.8.2.3.** El trabajo en equipo y la colaboración tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

**1.8.2.4.** El liderazgo tiene un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco conceptual

En este capítulo se presenta y explica los dos conceptos clave del presente estudio: competencias y micronegocio. Asimismo, se presenta los principales conceptos que sustentan la investigación, respaldados por referencias académicas.

#### 2.1.1. *Competencias*

McClelland (1973) postuló que en lugar de la inteligencia, el predictor más idóneo del éxito de la persona es lo que él llamó *competencia*.

Desarrollando los estudios de McClelland (1973) y Spencer & Spencer (1993) aplicaron el concepto de competencia al ámbito laboral, puntualizando una batería de competencias específicas en el caso de quienes ocupan posiciones de gerencia. El planteamiento de Spencer & Spencer (1993) presenta cuatro competencias gerenciales las cuales agrupan una serie de conductas, en consecuencia observables y medibles; que para efectos del presente trabajo, son los ejes focales de la variable independiente.

Las cuatro competencias son desarrollo de personas y sus cinco conductas observables, dirección de personas y sus cuatro conductas observables, trabajo en equipo y cooperación y sus cinco conductas observables y liderazgo grupal y sus cinco conductas observables, que se evidencian a través de las siguientes cuatro series de conductas: (a) La competencia de desarrollo de personas incluye las conductas expectativas, instrucciones, feedback, entrenamiento y empowerment; (b) la competencia de dirección de personas considera las conductas de confrontación, estándares, límites y asignación; (c) la competencia de trabajo en equipo y cooperación agrupa las conductas de participación, información, expectativa, créditos y apoyo; y (d) la competencia de liderazgo grupal abarca las conductas de comunicación, equidad, orientación a la productividad, abastecimiento y alineamiento.

Así, superaron a Stern (1914), quien propuso a la inteligencia de las personas como la primera variable en ser usada para medir la capacidad de las personas y se convirtió en el principal diferenciador de las personas (p. 1) lo que acarreó la posibilidad de predecir el éxito en el futuro personal, académico y laboral. Sobre la base de esta psicología de las diferenciales individuales construyó una psicología diferencial que lo llevó a sostener que en el curso de nuestra vida, los humanos poseemos el mismo coeficiente mental, el cual resulta de dividir la edad mental entre la edad cronológica de la persona. (p. 42).

### **2.1.2. Gestión y micronegocio**

Por otro lado, desde la hipótesis de maximización de la utilidad que avaló Tirole (1988, p. 34), en el sentido que todos los negocios maximizan su utilidad esperada, así como también Kaplan & Norton (2001, pp. 90, 93) precisan que el fin de las empresas es aumentar su valor económico. y habida cuenta de las medidas de rentabilidad tales como el utilidad sobre el patrimonio (ROE) y el utilidad sobre activo (ROA) resumen el desempeño en todas las áreas de la empresa microfinanciera. (MicroRate, 2014, p. 39). En la presente investigación no se tomó en cuenta la rentabilidad propia de una empresa formal, a través del análisis de series temporales de (a) utilidad ÷ ventas y (b) utilidad ÷ patrimonio sino el estándar de la industria de microfinanzas en cuanto a la tecnología crediticia en el análisis de microempresas y pequeñas empresas, normalmente formales: el flujo de caja es equivalente a la rentabilidad. Diversos estudios [Aguirre & Alcalde (2020), Dzingirai & Ndava (2022), Green et al. (2023)] apreciaron el flujo de caja como de primera importancia para medir la capacidad financiera en microfinanzas, lo cual debe efectuarse en campo (Quintero 2016, p. 15). Aguirre & Alcalde (2020) lo calculan a partir de sus ingresos y egresos (pp. 273, 275), esto es debido a que la escala del micronegocio de la *franja gris* es muy baja y su rotación de activos es muy alta. Por su lado, «el análisis

de series temporales evalúa el desempeño con el paso del tiempo. La comparación del desempeño actual y pasado, usando las razones, permite a los analistas evaluar el progreso de la compañía» (Gitman & Zutter, 2012, p. 63)

Revisada la literatura, no se encontró una definición que considere de forma específica a las unidades de negocios en la *franja gris* de la base de la pirámide de agrupación de las empresas según su tamaño, como se explica en el Anexo 6. Tanto los Estados en general, como el Estado peruano, en particular, por un lado, y por otro lado las organizaciones multilaterales como la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y la Comisión Europea, como dió cuenta la OIT (2019) establecieron de forman unánime que las franja de menor tamaño está conformada por microempresas de hasta 10 trabajadores (pp. 5-6), con lo cual se consagra al anonimato a aquellas unidades informales del menor de los tamaños. Investigaciones como las de Alvarado et al. (2018) caracterizaron a los micronegocios de México como un subconjunto de las Mipymes: Industrias diversas < 7 trabajadores e industria manufacturera < 17 trabajadores, Cerinza & Montoya (2023) caracterizaron a los micronegocios de Colombia como un subconjunto de los emprendedores: < 10 trabajadores (según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE que coincidió con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; asignando, este último otro límite: <500 salarios mínimos legales mensuales) y de Garcia (2022) aunque distingue entre micronegocios formales e informales y entre los que tienen y no tienen inclusión financiera, considera al micronegocio un negocio particular; y para Aguilar (2020) el significativo micronegocio es el mismo que microempresa.

De esto, surgió la necesidad de aportar la categoría *micronegocio* al espectro de unidades de negocios para visualizar los casos que cumplen estas dos condiciones:

**2.1.2.1. Registro.** No están registrados ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, por tanto, no tienen registro único de contribuyente como persona natural ni como sociedad; y si lo tienen, no están acogidos a ningún régimen tributario ni registran actividades comerciales ni laborales.

**2.1.2.2. Antigüedad.** Tienen menos de 12 meses de actividad comercial, por tanto, no tienen acceso al financiamiento formal ofrecido por las instituciones financieras del país, que incluye a las instituciones financieras especializadas en microfinanzas.

Dicho los conceptos de las variables del presente estudio, se pasó a los conceptos clásicos de emprendimiento, sector informal y microfinanzas, a efectos de la diferenciación apropiada de la gestión de micronegocios que aquí se trató.

### **2.1.3. *Emprendimiento***

Schumpeter (1996) destacó la evolución del paradigma de la competencia económica, pasando de un enfoque exclusivo en los precios a considerar también la competencia en términos de calidad y esfuerzos de venta. Este cambio conceptual representó una expansión significativa en la comprensión de la dinámica competitiva dentro de los mercados, y reflejó una visión más completa de cómo las empresas buscan diferenciarse y ganar cuota de mercado. La teoría económica ha enfocado en gran medida la competencia en términos de precios, donde los productores compiten entre sí para ofrecer productos al precio más bajo posible, a menudo en un intento por capturar una mayor participación en el mercado. Sin embargo, este enfoque unilateral en los precios es limitado, ya que ignora otros aspectos importantes de la competencia que influyen en el comportamiento de las empresas y la elección de los consumidores. Al introducir la noción de competencia en calidad y esfuerzos de venta amplió el espectro de factores que influyen en la dinámica competitiva. La competencia en calidad implica que las empresas compiten no solo en términos de precios, sino también en la mejora de la calidad de sus

productos o servicios, ofreciendo características únicas o superiores que pueden diferenciarlos en el mercado. Por otro lado, la competencia en esfuerzos de venta consiste en aplicar técnicas y estrategias destinadas a promover y comercializar sus productos. Esta ampliación del concepto de competencia tiene importantes implicaciones para la teoría económica y la práctica empresarial. En primer lugar, reconoce que los consumidores no toman decisiones de compra basadas únicamente en el precio, sino que también valoran la calidad y otros atributos del producto o servicio. Por lo tanto, se debe considerar estos factores al diseñar sus estrategias comerciales y de producción. Además, el reconocimiento de la competencia en calidad y esfuerzos de venta destaca la importancia de la innovación y la diferenciación en la estrategia competitiva. Aquellas que pueden ofrecer productos o servicios innovadores, de alta calidad y respaldados por una sólida estrategia de la oferta tienen mayores posibilidades de destacarse en un mercado saturado y ganar la preferencia de los consumidores. (p. 122). Así mismo, introduce el concepto de *destrucción creativa* como una fuerza impulsora fundamental en el funcionamiento del sistema capitalista. Esta noción, que constituye uno de los pilares de su teoría económica, refleja la dinámica intrínseca de la economía de mercado y el papel central que desempeña el emprendedor en la generación de cambios y el progreso económico. La conceptualiza como un proceso mediante el cual las innovaciones disruptivas introducidas por los emprendedores alteran el equilibrio económico existente, desplazando a las viejas formas de producción y creando nuevas oportunidades y mercados. Esta dinámica implica la obsolescencia y eventual eliminación de productos, tecnologías y estructuras empresariales establecidas, lo que a su vez conduce a la reasignación de recursos hacia actividades más productivas y rentables. En el contexto de la teoría schumpeteriana, el emprendedor ocupa una posición central como agente de cambio y motor de la innovación. Distingue al emprendedor del empresario tradicional,

señalando que mientras este último se dedica principalmente a la administración eficiente de recursos existentes, el emprendedor se destaca por su capacidad para identificar oportunidades de mercado, desarrollar nuevas ideas y tecnologías, y asumir riesgos significativos en la búsqueda de beneficios. El emprendedor desencadena procesos de destrucción creativa al introducir innovaciones disruptivas que rompen con la rutina económica y transforman radicalmente la estructura productiva de la sociedad. Estas innovaciones pueden manifestarse en diversas formas, como nuevos productos, métodos de producción más eficientes, modelos de negocio innovadores o incluso cambios en la organización industrial y la distribución del ingreso. Es importante destacar que, si bien la destrucción creativa puede generar beneficios económicos y promover el progreso a largo plazo, también puede implicar costos sociales significativos en términos de desempleo, desplazamiento de trabajadores y desigualdad económica. Schumpeter reconoce estas consecuencias y plantea que es responsabilidad del Estado mitigar los impactos negativos de la innovación mediante políticas de protección social, educación y reentrenamiento laboral. Desarrolla una paradoja fundamental en la teoría económica: la percepción subjetiva de competencia frente a la realidad objetiva de monopolio o dominio del mercado. Este concepto, arroja luz sobre el comportamiento estratégico de los empresarios, en general, y de los micronegociantes, en particular, que aquí investigamos, incluso en situaciones donde aparentemente no existe competencia directa. Argumenta que la esencia misma del espíritu empresarial es la búsqueda de la mejora continua y la maximización de la rentabilidad, independientemente de la presencia o ausencia de competidores directos. Aunque pueda operar en un mercado donde es el único proveedor de un bien o servicio específico, su mentalidad competitiva lo impulsa a innovar, mejorar la eficiencia y buscar constantemente nuevas oportunidades para aumentar su cuota de mercado o sus márgenes de beneficio. Esta dinámica competitiva inherente a la

mentalidad empresarial se deriva de varios factores. En primer lugar, el empresario enfrenta la incertidumbre del mercado y la posibilidad de que surjan competidores potenciales en el futuro. Por lo tanto, adopta una actitud proactiva para fortalecer su posición y prepararse para enfrentar posibles amenazas competitivas. Además, el deseo de crecimiento y expansión empresarial puede impulsar al empresario a innovar y diferenciarse, incluso cuando no enfrenta una competencia directa inmediata. Otro aspecto importante es la presión interna dentro de su organización y grupo familiar para mejorar la eficiencia y la productividad, independientemente de la competencia externa. Estos empresarios están constantemente buscando formas de reducir costos, optimizar procesos y aumentar la calidad de sus productos o servicios para mantenerse competitivos en el mercado, incluso si son los únicos actores en su industria. Esta mentalidad competitiva también se ve reforzada por la naturaleza misma del sistema capitalista, que premia el rendimiento y la innovación. Los micronegociantes son conscientes de que, incluso en ausencia de competidores directos, su capacidad para generar beneficios sostenibles depende de su capacidad para adaptarse y evolucionar en un entorno económico dinámico. Esta perspectiva ofrece una visión más completa de la dinámica empresarial y subraya la importancia del espíritu empresarial en el impulso del progreso económico (p. 123).

#### ***2.1.4. Sector informal***

De un modo general, dentro de la categoría sector informal el INEI (2020) agrupa a las unidades de negocios que desarrollan sus procesos sin reconocimiento gubernamental (p. 7), sin embargo esta aproximación pudiera estar considerando a evasores de impuestos y violadores de derechos laborales como informales. Por ejemplo: una unidad de negocios es formal si está registrada ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, pero si en algunas de sus ventas no emite el comprobante de

pago correspondiente, infringe la norma denominada Reglamento de Comprobantes de Pago. Sin embargo, si esta unidad de negocios tiene un solo trabajador, quien es el propietario, y sus ingresos o compras máximas de S/8,000 mensuales o S/96,000 anuales puede estar acogida al Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) y solo paga como único pago S/20 mensuales o S/50, según sus ingresos o compras sean hasta S/5,000 y S/8,000, respectivamente. Si, a su vez, no declara a la autoridad de Trabajo su cantidad real de trabajadores sino una inferior, los no declarados constituyen empleo informal por los que está evadiendo sus obligaciones laborales y posiblemente, en algunos casos, evadiendo el pago de un tipo de tributos denominados contribuciones. Incluso, si no efectúa el pago de remuneraciones a través de instrumentos del sistema financiero evade el pago del impuesto a las transacciones financieras. En consecuencia, la propuesta de la OIT acogida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática y diseminado en todo ámbito gubernamental, de caracterización del sector informal es, por reduccionismo estadístico, insuficiente y distorsiona la lectura de la realidad económica nacional; en todo caso, resulta más apropiado considerar *operaciones informales* en lugar de *sector informal*.

### **2.1.5. Microfinanzas**

Entre otros, Rebolledo & Soto (2004) y Quintero (2016) describieron la tecnología de evaluación de créditos en el contexto de las microfinanzas, abordando sus componentes principales y objetivos fundamentales. En primer lugar, destacaron que la tecnología de evaluación de las solicitudes de préstamos comprende diversos procedimientos que incluyen el levantamiento, en campo y gabinete, de datos e información de las familias y de los negocios como un binomio objeto de análisis, la sistematización de la información recolectada y su análisis técnico. En esta fase se evalúa la viabilidad financiera de los potenciales prestatarios, se identifican posibles riesgos y se

toman decisiones informadas acerca de las características y condiciones de la concesión del crédito. El análisis de la información recopilada permite evaluar la capacidad de pago del solicitante, su historial crediticio y otros factores relevantes que pueden influir en su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras. En segundo lugar, es crítica la importancia de la cobranza y el monitoreo de las operaciones crediticias efectuadas. Esta fase post-concesión del crédito es crucial para garantizar el cumplimiento de los términos del préstamo y minimizar el riesgo de incumplimiento. El monitoreo constante de las operaciones crediticias permite identificar tempranamente posibles problemas y tomar medidas correctivas, lo que contribuye a mantener la salud financiera de la institución crediticia y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones. En cuanto a los objetivos de la tecnología crediticia en micofinanzas, se busca estimar la capacidad y voluntad de pago del potencial prestatario. Este objetivo refleja la importancia de evaluar tanto la capacidad financiera del solicitante para pagar el crédito, con su predisposición y compromiso para concretarlo. La combinación de estos dos aspectos permite una evaluación más completa del riesgo crediticio y una toma de decisiones más precisa por parte de la institución microfinanciera. Además, la tecnología de créditos tiene como objetivo determinar los incentivos que aseguren la cancelación de las deudas por parte del prestatario. Este aspecto subraya la importancia de diseñar términos y condiciones de crédito que sean justos y equitativos, y que proporcionen los incentivos adecuados para que el prestatario cumpla con sus obligaciones financieras de manera oportuna. Esto incluye el establecimiento de tasas de interés y plazos de reembolso que sean viables y razonables para el prestatario, así como la implementación de mecanismos de seguimiento y supervisión que promuevan la responsabilidad financiera (Rebolledo & Soto, 2004, p. 2).

### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

La *cebolla de la investigación* es un marco de seis capas propuesto por Saunders et al. (2023, p. 131) para investigaciones en administración, que articula las alternativas en materia de filosofía de la investigación (positivismo, realismo crítico, interpretivismo, posmodernismo, pragmatismo), enfoque para el desarrollo teórico (deducción, inducción, abducción), elección metodológica (método único cuantitativo, método único cualitativo, multi-método cuantitativo, multi-método cualitativo, método mixto simple, método mixto complejo), estrategias (experimento, encuesta, estudio de caso, investigación-acción, teoría fundamentada, investigación archivística, etnografía, indagación narrativa), horizonte temporal (corte transversal, longitudinal) y técnicas y procedimientos (recolección y análisis de datos).

La presente investigación siguió (a) la filosofía positivista, (b) el enfoque de desarrollo de la teoría deductiva, (c) la elección metodológica método mono cuantitativo, (d) estrategia de cuestionario, (e) horizonte de tiempo sección transversal y (f) técnicas de procedimientos de acopio de datos y análisis de datos.

Esta es la parte medular de la presente investigación porque se dió forma a la búsqueda de la explicación, acerca de la variable independiente que causa la variable dependiente; no solo su predicción formulada sino el aumento de la probabilidad ontológica del evento *la variable independiente causa la variable dependiente* que ocurre en un contexto de otros factores. (Gerring, 2012, p. 200)

La elección de la filosofía positivista en la presente investigación acerca de la gestión de micronegocios en Lima Cercado en 2024 fue adecuada y coherente con la naturaleza del presente estudio por la siguiente fundamentación:

##### ***3.1.1. Correspondencia con la ontología y epistemología del positivismo***

Según Saunders et al. (2023), el positivismo se basa en la idea de que la realidad es objetiva, externa e independiente del investigador. En este estudio, el objetivo fue medir el efecto de las competencias gerenciales en la rentabilidad y supervivencia de los micronegocios mediante datos observables y cuantificables. Esta correspondencia es clave, ya que se trabaja con un fenómeno real y observable: los micronegocios y su desempeño, se busca establecer relaciones causales a través de técnicas estadísticas como correlaciones y regresiones logísticas y se considera que los datos obtenidos reflejan una realidad objetiva y medible.

### ***3.1.2. Enfoque en la medición y generalización***

Saunders et al. (2023) explican que el positivismo permite generar conocimiento basado en hechos verificables, replicables y con potencial de generalización. Esta investigación cumplió con estos criterios al utilizar un diseño estructurado y cuantitativo basado en cuestionarios validados y pruebas estadísticas, aplicar un enfoque deductivo que parte de hipótesis formuladas a partir de la literatura existente y buscar generar conocimientos aplicables a otros contextos de micronegocios con características similares.

### ***3.1.3. Compatibilidad con el método cuantitativo***

El positivismo se asocia con metodologías cuantitativas que buscan explicar relaciones mediante datos numéricos y pruebas estadísticas. En esta investigación se utilizó una escala Likert para medir competencias gerenciales y se aplicaron pruebas de normalidad, correlaciones de Spearman y regresión logística para analizar los datos. Se estableció una relación clara entre las variables independientes (competencias gerenciales) y la variable dependiente (gestión del micronegocio).

### ***3.1.4. Neutralidad y objetividad***

El positivismo enfatiza la neutralidad del investigador, quien debe evitar la influencia de sesgos personales en la interpretación de los datos. En el estudio la recolección de datos se hizo de manera estandarizada a través de encuestas estructuradas, se minimizó el sesgo del investigador al utilizar herramientas estadísticas para la interpretación de resultados y se siguió un procedimiento sistemático y replicable.

### ***3.1.5. Comparación con otras filosofías***

Si bien existen otras opciones filosóficas (interpretivismo, realismo crítico, pragmatismo y postmodernismo), el positivismo es el más adecuado en este caso porque el interpretivismo se enfoca en la comprensión subjetiva de la realidad y en experiencias individuales, lo que no es el objetivo de este estudio, ya que se busca establecer patrones generales y cuantificables. El realismo crítico considera que la realidad tiene capas ocultas y que los fenómenos no siempre son observables directamente, lo cual no es necesario en este estudio, donde las competencias gerenciales y su efecto en los negocios son observables y medibles; el pragmatismo, si bien valora la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, en esta investigación se optó por una metodología cuantitativa pura, lo que encaja mejor con el positivismo; y el postmodernismo rechaza la idea de una verdad objetiva y enfatiza la multiplicidad de interpretaciones, lo cual no es compatible con el propósito de este estudio.

## **3.2 Población y muestra**

### ***3.2.1 Población***

Se consideró el total de ambulantes, estimado por el gerente de Fiscalización y Control de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) entre 10,000 y 14,000 vendedores. Romaní (2019). La estimación de la MML de lo que sería nuestra población difiere en 40%  $[(14,000 / 10,000) - 1 = 40\%]$ , discrepancia alta de N en términos absolutos;

pero, en función del día de la semana y de la temporada, el impacto en el tamaño de la muestra despreciable para nivel de confianza = 95%;  $p = q = 0.5$ ; y error = 5%, resultando para ambas estimaciones de población,  $n = 374$  y  $n = 370$ , respectivamente.

**3.2.1.1. Zona de referencia.** Zona de mayor concentración de micronegocios, afluencia de compradores y volumen de ventas de Lima Cercado.

**3.2.1.2. Unidad muestral.** Se consideró a cada uno de los micronegocios de la muestra.

**3.2.1.3. Criterio de inclusión.** Siguiendo a la MML y en tanto integra un conjunto económico con características similares de tamaño, conformación interna y procesos comerciales, incluimos en el estudio a la zona identificada como «Tacora», que se ubica en el distrito La Victoria, fuera de Lima Cercado.

**3.2.1.4. Criterio de exclusión.** En la muestra se excluirán a micronegociantes que superan los 12 meses de operación de su negocio.

**Tabla 4**

*Zonas de referencia de ambulantes en Lima Cercado*

#	Identificación	Ubicación	Especialidad
1	Mesa Redonda	Mercado Central, calle Mesa Redonda y alrededores	Decoración Comida preparada Baratijas
2	Tacora	Primeras cuadras de la Av. Aviación, Av. Nicolás Ayllón y calles aledañas	Confecciones Abarrotes
3	Las Malvinas	Av. Argentina y transversales	Ferreteros
4	Centro Cívico	Alrededores del Centro Cívico	Bisutería artesanal Comida preparada
5	Damero de Pizarro	Jirón de la Unión y jirones aledaños	Baratijas Artesanía

**3.2.1.5. Estratificación.** Se construyó tres estratos de la población: grupos etáreos, sexo y nivel de educación, año 2024, según el informe técnico del INEI (2025, p. 3) en materia de la situación laboral en Lima Metropolitana.

De esta manera, la muestra es representativa de la población.

**Tabla 5**

*Estratos por grupos de edad, año 2024.*

Grupo etáreo (edad)	PEA ocupada (absoluto, en miles)	PEA ocupada (relativo, %)	n por estrato en cada zona
14-24	809	13.9%	11
25-44	2,809.6	48.3%	36
45-a más	2,022.4	34.8%	27
Total	5,281	100%	74

*Nota. INEI (2025) - Mercado laboral junio julio agosto 2025 (Informe técnico 9)*

**Tabla 6**

*Estratos por grupos de edad, año 2024.*

Grupo por sexo	Grupo sexo (absoluto, en miles)	Grupo sexo (relativo, %)	n por sexo en cada zona
Hombre	3,127.9	53.7%	40
Mujer	2,693.1	46.3%	34
Total	5,821	100%	74

*Nota. INEI (2025) - Mercado laboral junio julio agosto 2025 (Informe técnico 9)*

**Tabla 7**

*Estratos por educación, año 2024.*

Grupo etáreo (edad)	PEA ocupada (absoluto, en miles)	PEA ocupada (relativo, %)	n por estrato en cada zona
Primaria	402	6,9%	5
Secundaria	2,452.6	42,1%	30
Superior no U	1,274.5	21,9%	17
Superior U	1,691.9	29,1%	22
Total	5,281	100%	74

*Nota. INEI (2025) - Mercado laboral junio julio agosto 2025 (Informe técnico 9)*

### 3.2.2 Muestra

Dadas los supuestos de la MML (Romaní, 2019), se consideró: intervalo de confianza = 95%, en consecuencia  $z = 1.95$ ,  $p = q = 0.5$ ; error = 5% y  $N = 10,000$ .

Conocidas las fórmulas general y abreviada (esta, para casos como el presente en que el valor de N es muy grande con relación a n), según se lee:

## **Figura 2**

### *Fórmulas del tamaño de muestra*

#### *Fórmulas del tamaño de muestra*

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + \frac{Z^2(p * q)}{N}}$$

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2}$$

*Nota.* Z, se pueden recuperar de Arkin & Colton (1956).

Se calcula: Tamaño de muestra n = 370. Tamaño de muestra por zona:  $370 \div 5 = 74$ . Asimismo, el tamaño de muestra por zona y los tres grupos de segmentación escogidos, como se aprecia en las tablas 5, 6 y 7.

Hay aplicaciones de reputadas capacidades de cálculo que incluyen calculadoras *online* del tamaño de muestra, como: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> y <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. De esta manera, siguiendo a Cochran (1977), la muestra fue adecuada y representativa. (pp. 75, 18).

## **3.3 Operacionalización de variables**

### **3.3.1 Variable independiente**

**3.3.1.1. Definición conceptual.** Competencias gerenciales: son las características subyacentes del conductor y determinan su nivel de performance.

**3.3.1.2. Definiciones operacionales.** Desarrollo de personas: son las acciones orientadas a mejorar a las personas, Dirección de personas: es el pauteo de las actividades,

Trabajo en equipo y cooperación: es la coordinación de las relaciones de trabajo y  
 Liderazgo grupal: es la forma del ejercicio de la influencia en el grupo.

### 3.3.2 *Variable dependiente*

**3.3.2.1. Definición conceptual.** Gestión de micronegocios: comprende diversas iniciativas, acciones y actividades que despliega el micronegociante al frente de su micronegocio y que está orientado a producir resultados económicos

**3.3.2.2. Definición operacional.** Rentabilidad: es la cuantificación de los resultados económicos medido como la diferencia entre ingresos menos costos y gastos. De otra manera simbólica, si  $\text{Ingresos} > \text{Costos} + \text{Gastos} \Rightarrow \text{Rentabilidad} = 1$  (Es rentable) y si  $\text{Ingresos} \leq \text{Costos} + \text{Gastos} \Rightarrow \text{Rentabilidad} = 0$  (No es rentable).

### 3.4 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos: (a) Cuestionario: 57 ítems en preguntas cerradas categorizadas en una escala del tipo Likert (1932): Muy bajo = 1, bajo = 2, medio = 3, alto = 4 y muy alto = 5, para la variable independiente (pp. 15-20) y (b) Estimación de flujo de caja básico:  $\text{Flujo de caja (rentabilidad)} = \text{Ingresos} - (\text{Costos} + \text{Gastos})$  elaborados por el investigador sobre la base de los datos facilitados por el micronegociante, para la variable dependiente.

### 3.5 Procedimientos

El marco general del proceso científico que se siguió en la presente investigación sigue la propuesta de Samaja (2004, pp. 215-307) y considera: (a) Cuatro instancias, (b) Dentro de cada instancia anida dos fases y (c) Dentro de cada fase una serie de momentos.

Los procedimientos específicos seguidos en este apartado fueron los momentos 5a. Pilotaje y pruebas de confiabilidad y 5b. Recolección de datos seguidos para elección de muestra, muestreo por zonas y estratos y aplicación de los instrumentos en campo.

**Tabla 8**

*Pilotaje: n = 30; alfa de Cronbach (1951) en Excel*

<b>k</b>	30
<b>V<sub>i</sub></b>	0,329 0,356 0,249 ...
<b>Σσ<sub>i</sub></b>	18,346
<b>σ<sub>T</sub></b>	81,8767 1,5496
<b>a =</b>	$(k/(k-1) * (1-(\Sigma\sigma^2_i) / \sigma^2_T))$ (p. 299)
<b>a =</b>	<b>0,803</b>

Nota. Luego, se decidió aplicar a la muestra n = 371.

### 3.6 Análisis de datos

En la presente investigación, se emplearon MS-Excel y dos herramientas principales para el procesamiento y análisis de datos: Real Statistics Using Excel e IBM SPSS Statistics. A continuación se detalla la procedencia, naturaleza de la licencia y motivos que sustentan su elección, así como las razones por las cuales se descartaron otras opciones:

#### 3.6.1. *Real Statistics Using Excel.*

Este complemento de Excel fue creado y es mantenido por Charles Zaiontz, PhD., quien ofrece de manera constante actualizaciones y soporte a través de su página oficial. A septiembre de 2025, su versión más reciente es la 8.9.1. Se distribuye de forma gratuita, acepta donaciones, y permite a los usuarios utilizarlo sin restricciones para fines académicos, de investigación o personales. Se integra de manera nativa con Microsoft Excel, lo que facilita enormemente la manipulación de datos y el acceso a rutinas estadísticas sin necesidad de dominar un lenguaje de programación específico. Ofrece una amplia gama de funciones, por ejemplo: pruebas de fiabilidad, pruebas de normalidad, análisis de correlaciones, ANOVA, regresión.

### **3.6.2. IBM SPSS Statistics.**

Creado en 1968 y desde 1975 a cargo de SPSS Inc., desde 2009 es propiedad de IBM, que ha mantenido y expandido sus capacidades bajo el nombre IBM SPSS Statistics. A septiembre de 2025 su versión más reciente es la 31.0.0., lanzada en agosto de 2025. Se trata de un programa de pago con distintos niveles de licencias (estudiantil, académica, profesional, entre otras). Está diseñado específicamente para la investigación estadística y se considera uno de los paquetes más completos para análisis en ciencias sociales, administración. Cuenta con una interfaz gráfica clara y amigable, además de menús y asistentes para procedimientos complejos, por ejemplo: regresiones multivariadas, modelos lineales generales, pruebas no paramétricas.

### **3.6.3. Razones para descartar otras opciones**

Lenguaje R: Aunque es gratuito y ofrece una gran versatilidad, su uso demanda un mayor conocimiento de programación y un dominio de librerías especializadas. Para este investigador, la curva de aprendizaje no se consideró costo-efectiva en esta etapa.

MATLAB, Stata y Minitab: Son paquetes estadísticos pagos y muy completos; sin embargo, sus licencias y costos pueden ser elevados. No se justificó la inversión adicional, dado que ya se disponía de licencias de SPSS y Excel, junto con el complemento Real Statistics.

Excel (sin extensiones): Aunque Excel es una herramienta extendida, no incluye por defecto el conjunto de funcionalidades avanzadas que se requerían. Únicamente al integrarlo con Real Statistics se obtuvieron las prestaciones necesarias para análisis exhaustivos.

## **3.7 Consideraciones éticas**

La identificación de los sujetos quienes participaron mediante la aplicación del instrumento de recogida de datos los expone y los visibiliza ante la autoridad municipal

y tributaria, lo cual es contrario a su estatus informal, que, por tanto, los convertiría en inmediatamente perseguibles; lo que entrañó resistencia y desistimiento a participar en la investigación. Por estas consideraciones, se manifestó a los encuestados que su información sería anónima, sus identidades no serían registradas y, consecuentemente, no podrán ser reveladas. Al respecto, el Congreso de la República (Ley N° 29733, 2011) dispone que los datos personales pueden tratarse para actividades de valor científico previa anonimización (art. 6) incluso sin requerir el consentimiento de los encuestados (art. 11.8), concordado con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2024, art. V.5.2).

En cuanto a los derechos de autor, se ha registrado cada fuente como una en la sección *Referencias* y las citaciones correspondientes en el cuerpo de esta tesis en el formato de la APA, 4° edición en español.

## IV.RESULTADOS

### 4.1 Frecuencias de los datos recolectados

**Tabla 9**

*Frecuencias absoluta y relativa de la encuesta: variable independiente*

V. INDEPENDIENTE	f (ABSOLUTA)					f (RELATIVA) %					V. INDEPENDIENTE	f (ABSOLUTA)					f (RELATIVA) %				
	Ítem	n <sub>1</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>3</sub>	n <sub>4</sub>	n <sub>5</sub>	n <sub>1</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>3</sub>	n <sub>4</sub>		n <sub>5</sub>	Ítem	n <sub>1</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>3</sub>	n <sub>4</sub>	n <sub>5</sub>	n <sub>1</sub>	n <sub>2</sub>	n <sub>3</sub>
A1_Expectativas1	1	72	235	61	2	0.3%	19.4%	63.3%	16.4%	0.5%	C1_Participacion1	5	83	176	92	15	1.3%	22.4%	47.4%	24.8%	4.0%
A1_Expectativas2	1	51	192	118	9	0.3%	13.7%	51.8%	31.8%	2.4%	C1_Participacion2	9	59	205	90	8	2.4%	15.9%	55.3%	24.3%	2.2%
A1_Expectativas3	11	108	177	69	6	3.0%	29.1%	47.7%	18.6%	1.6%	C1_Participacion3	16	93	179	70	13	4.3%	25.1%	48.2%	18.9%	3.5%
A2_Instrucciones1	10	99	178	71	13	2.7%	26.7%	48.0%	19.1%	3.5%	C2_Infomacion1	13	111	166	76	5	3.5%	29.9%	44.7%	20.5%	1.3%
A2_Instrucciones2	3	59	196	104	9	0.8%	15.9%	52.8%	28.0%	2.4%	C2_Infomacion2	2	71	189	98	11	0.5%	19.1%	50.9%	26.4%	3.0%
A2_Instrucciones3	7	71	205	81	7	1.9%	19.1%	55.3%	21.8%	1.9%	C2_Infomacion3	4	62	195	97	13	1.1%	16.7%	52.6%	26.1%	3.5%
A3_Feedback1	6	112	209	41	3	1.6%	30.2%	56.3%	11.1%	0.8%	C3_Expectativas1	3	46	213	103	6	0.8%	12.4%	57.4%	27.8%	1.6%
A3_Feedback2	17	104	182	67	1	4.6%	28.0%	49.1%	18.1%	0.3%	C3_Expectativas2	7	77	165	110	12	1.9%	20.8%	44.5%	29.6%	3.2%
A3_Feedback3	6	82	214	67	2	1.6%	22.1%	57.7%	18.1%	0.5%	C3_Expectativas3	4	57	190	109	11	1.1%	15.4%	51.2%	29.4%	3.0%
A4_Entrenamiento1	7	67	191	97	9	1.9%	18.1%	51.5%	26.1%	2.4%	C4_Creditos1	3	40	196	120	12	0.8%	10.8%	52.8%	32.3%	3.2%
A4_Entrenamiento2	3	70	203	88	7	0.8%	18.9%	54.7%	23.7%	1.9%	C4_Creditos2	1	30	211	122	7	0.3%	8.1%	56.9%	32.9%	1.9%
A4_Entrenamiento3	12	148	187	22	2	3.2%	39.9%	50.4%	5.9%	0.5%	C4_Creditos3	1	30	196	133	11	0.3%	8.1%	52.8%	35.8%	3.0%
A5_Empowerment1	2	60	204	95	10	0.5%	16.2%	55.0%	25.6%	2.7%	C5_Apoyo1	2	47	195	111	16	0.5%	12.7%	52.6%	29.9%	4.3%
A5_Empowerment2	10	81	167	106	7	2.7%	21.8%	45.0%	28.6%	1.9%	C5_Apoyo2	3	56	205	98	9	0.8%	15.1%	55.3%	26.4%	2.4%
A5_Empowerment3	3	74	194	96	4	0.8%	19.9%	52.3%	25.9%	1.1%	C5_Apoyo3	5	78	173	106	9	1.3%	21.0%	46.6%	28.6%	2.4%
B1_Confrontacion1	9	95	180	82	5	2.4%	25.6%	48.5%	22.1%	1.3%	D1_Comunicacion1	10	109	192	56	4	2.7%	29.4%	51.8%	15.1%	1.1%
B1_Confrontacion2	3	72	221	73	2	0.8%	19.4%	59.6%	19.7%	0.5%	D1_Comunicacion2	6	66	189	104	6	1.6%	17.8%	50.9%	28.0%	1.6%
B1_Confrontacion3	9	94	175	84	9	2.4%	25.3%	47.2%	22.6%	2.4%	D1_Comunicacion3	4	115	205	46	1	1.1%	31.0%	55.3%	12.4%	0.3%
B2_Estandares1	1	54	235	78	3	0.3%	14.6%	63.3%	21.0%	0.8%	D2_Equidad1	2	35	187	131	16	0.5%	9.4%	50.4%	35.3%	4.3%
B2_Estandares2	5	87	207	64	8	1.3%	23.5%	55.8%	17.3%	2.2%	D2_Equidad2	7	97	203	60	4	1.9%	26.1%	54.7%	16.2%	1.1%
B2_Estandares3	8	113	192	56	2	2.2%	30.5%	51.8%	15.1%	0.5%	D2_Equidad3	8	104	189	63	7	2.2%	28.0%	50.9%	17.0%	1.9%
B3_Limites1	4	79	231	56	1	1.1%	21.3%	62.3%	15.1%	0.3%	D3_Productividad1	4	88	184	91	4	1.1%	23.7%	49.6%	24.5%	1.1%
B3_Limites2	5	82	183	93	8	1.3%	22.1%	49.3%	25.1%	2.2%	D3_Productividad2	4	77	183	100	7	1.1%	20.8%	49.3%	27.0%	1.9%
B3_Limites3	6	60	189	109	7	1.6%	16.2%	50.9%	29.4%	1.9%	D3_Productividad3	2	72	209	86	2	0.5%	19.4%	56.3%	23.2%	0.5%
B4_Asignacion1	8	87	177	82	17	2.2%	23.5%	47.7%	22.1%	4.6%	D4_Abastecimiento1	10	107	181	69	4	2.7%	28.8%	48.8%	18.6%	1.1%
B4_Asignacion2	2	56	212	94	7	0.5%	15.1%	57.1%	25.3%	1.9%	D4_Abastecimiento2	3	59	217	86	6	0.8%	15.9%	58.5%	23.2%	1.6%
B4_Asignacion3	4	59	198	97	13	1.1%	15.9%	53.4%	26.1%	3.5%	D4_Abastecimiento3	12	115	195	45	4	3.2%	31.0%	52.6%	12.1%	1.1%
											D5_Alineamiento1	11	94	199	64	3	3.0%	25.3%	53.6%	17.3%	0.8%
											D5_Alineamiento2	25	165	150	30	1	6.7%	44.5%	40.4%	8.1%	0.3%
											D5_Alineamiento3	6	85	197	71	12	1.6%	22.9%	53.1%	19.1%	3.2%

**Tabla 10**

*Frecuencias absoluta y relativa de la rentabilidad: variable dependiente*

V. DEP.	RENT = 1	RENT = 0	Total
f (ABS)	336	35	371
f (REL)	90.6%	9.4%	100.0%

## 4.2 Resultados de las pruebas estadísticas

### 4.2.1 Resultado de fiabilidad

Con relación al Alfa de Cronbach se verificó que la fundamentación teórica del software Real Statistics ([https://real--statistics-com.translate.google.com/reliability/internal-consistency-reliability/cronbachs-alpha/cronbachs-alpha-basic-concepts/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=es&\\_x\\_tr\\_hl=es&\\_x\\_tr\\_pto=wa](https://real--statistics-com.translate.google.com/reliability/internal-consistency-reliability/cronbachs-alpha/cronbachs-alpha-basic-concepts/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=wa)) sigue la propuesta original de Cronbach (1951, p. 299) por lo que se decidió usar Real Statistics.

**Tabla 11**

*Resumen de procesamiento de datos*

Datos válidos y excluidos		N	%
	Válido	371	100,0
Casos	Excluido	0	,0
	Total	371	100,0

**Tabla 12**

*Consistencia del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de ítems
,887	57

Se evaluó la fiabilidad interna del conjunto de ítems del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El resultado obtenido fue  $\alpha = 0,887$ , lo que indica un nivel de fiabilidad alto.

En términos prácticos, este valor sugiere que las preguntas (ítems) del cuestionario son consistentes entre sí y miden, en conjunto, el mismo constructo de manera fiable.

Además, se examinó el efecto de eliminar cada ítem sobre la fiabilidad (“*Alpha if item deleted*”). Todos los valores de alfa tras eliminar cualquier ítem se mantuvieron en un rango muy similar (aproximadamente entre 0,886 y 0,889), ninguno superó al alfa global. Esto significa que ningún ítem aislado mejora la fiabilidad al ser eliminado, confirmando que todos los ítems contribuyen positivamente a la consistencia interna de la escala.

**Tabla 13**

*Consistencia interna de cada ítem*

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
A1 Expectativas1	168,52274932614	204,508	,339	,885
A1 Expectativas2	168,27954177897	203,618	,341	,885
A1 Expectativas3	168,59902964959	201,907	,379	,885
A2 Instrucciones1	168,56792452830	201,962	,358	,885
A2 Instrucciones2	168,35366576819	203,606	,319	,885
A2 Instrucciones3	168,45749326145	202,397	,365	,885
A3 Feedback1	168,67991913746	204,016	,328	,885
A3 Feedback2	168,65900269541	202,681	,355	,885
A3 Feedback3	168,53778975741	203,119	,383	,885
A4 Entrenamiento1	168,39482479784	203,218	,346	,885
A4 Entrenamiento2	168,41649595687	202,514	,381	,885
A4 Entrenamiento3	168,89129380053	203,754	,355	,885
A5 Empowerment1	168,33239892183	203,410	,340	,885
A5 Empowerment2	168,43490566037	202,688	,328	,885
A5 Empowerment3	168,42323450134	201,710	,441	,884
B1 Confrontacion1	168,54005390835	203,435	,301	,886
B1 Confrontacion2	168,46838274932	205,376	,263	,886
B1 Confrontacion3	168,50444743935	205,152	,222	,887
B2 Estandares1	168,38956873315	206,185	,233	,886
B2 Estandares2	168,51064690026	204,375	,288	,886
B2 Estandares3	168,66366576819	204,955	,271	,886
B3 Limites1	168,55714285714	205,848	,251	,886
B3 Limites2	168,45164420485	203,903	,282	,886
B3 Limites3	168,35328840970	204,489	,273	,886
B4 Asignacion1	168,45380053908	204,580	,231	,887
B4 Asignacion2	168,35733153638	205,334	,264	,886

B4_Asignacion3	168,31504043126	205,002	,234	,887
C1_Participacion1	168,42242587601	203,582	,281	,886
C1_Participacion2	168,41140161725	201,441	,424	,884
C1_Participacion3	168,52377358490	200,944	,383	,885
C2_Informacion1	168,61148247978	202,343	,347	,885
C2_Informacion2	168,33765498650	203,869	,309	,886
C2_Informacion3	168,32946091640	203,571	,313	,886
C3_Expectativas1	168,30000000000	204,113	,328	,885
C3_Expectativas2	168,37199460910	202,481	,325	,885
C3_Expectativas3	168,30814016170	204,227	,283	,886
C4_Creditos1	168,20967654980	203,580	,344	,885
C4_Creditos2	168,18134770880	204,140	,353	,885
C4_Creditos3	168,14363816200	204,889	,302	,886
C5_Apoyo1	168,22361188300	204,106	,294	,886
C5_Apoyo2	168,32927223719	203,380	,350	,885
C5_Apoyo3	168,37770889487	202,514	,349	,885
D1_Comunicacion1	168,68180592991	202,528	,382	,885
D1_Comunicacion2	168,37795148247	202,129	,384	,885
D1_Comunicacion3	168,65692722371	204,007	,322	,885
D2_Equidad1	168,17010781671	203,524	,339	,885
D2_Equidad2	168,58727762803	204,041	,304	,886
D2_Equidad3	168,61805929919	202,290	,370	,885
D3_Productividad1	168,45916442048	202,540	,378	,885
D3_Productividad2	168,41687331536	202,803	,356	,885
D3_Productividad3	168,44762803234	202,346	,420	,884
D4_Abastecimiento1	168,57805929919	203,435	,312	,886
D4_Abastecimiento2	168,42056603773	204,606	,285	,886
D4_Abastecimiento3	168,67719676549	203,101	,349	,885
D5_Alineamiento1	168,59892183288	203,135	,355	,885
D5_Alineamiento2	168,98215633423	202,939	,354	,885
D5_Alineamiento3	168,48665768194	202,402	,360	,885

El instrumento presenta excelente fiabilidad: los participantes respondieron de forma coherente a las preguntas, y se confió en que las escalas utilizadas reflejan con precisión el constructo medido. El Alfa de Cronbach  $\sim 0,887$  quedó por encima del umbral común de 0,70–0,80 considerado adecuado en investigaciones sociales. Por lo tanto, el instrumento utilizado (con 57 ítems agrupados en 19 indicadores y cuatro dimensiones) demostró alta consistencia interna. En la práctica, esto implicó que los resultados obtenidos no son erráticos o debidos al azar, sino que existe uniformidad en las respuestas, lo cual fue fundamental para la validez de los hallazgos posteriores (correlaciones y regresión) basados en estos datos.

#### 4.2.2 *Resultado de normalidad*

Con relación a Kolmogórov(1933)-Smirnov (1939) y Shapiro & Wilk (1965) se verificó la distribución de las variables para determinar si se ajustan a la distribución

normal, aplicando dos pruebas estadísticas: Kolmogorov-Smirnov (K-S) con corrección de Lilliefors y Shapiro-Wilk (S-W). Estas pruebas evaluaron la hipótesis nula de que los datos provienen de una distribución normal.

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogórov-Smirnov <sup>a</sup> si n > 50			Shapiro-Wilk si n <= 50		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
A1_Expectativas1	0,042	371	0,169	0,997	371	0,651
A1_Expectativas2	0,039	371	,200*	0,993	371	0,078
A1_Expectativas3	0,020	371	,200*	0,997	371	0,807
A2_Instrucciones1	0,026	371	,200*	0,994	371	0,157
A2_Instrucciones2	0,034	371	,200*	0,998	371	0,854
A2_Instrucciones3	0,032	371	,200*	0,997	371	0,656
A3_Feedback1	0,040	371	,200*	0,995	371	0,307
A3_Feedback2	0,024	371	,200*	0,996	371	0,459
A3_Feedback3	0,042	371	0,163	0,996	371	0,440
A4_Entrenamiento1	0,035	371	,200*	0,996	371	0,452
A4_Entrenamiento2	0,032	371	,200*	0,997	371	0,601
A4_Entrenamiento3	0,028	371	,200*	0,995	371	0,230
A5_Empowerment1	0,046	371	0,055	0,994	371	0,130
A5_Empowerment2	0,055	371	0,009	0,993	371	0,078
A5_Empowerment3	0,030	371	,200*	0,997	371	0,813
B1_Confrontacion1	0,034	371	,200*	0,995	371	0,237
B1_Confrontacion2	0,026	371	,200*	0,997	371	0,789
B1_Confrontacion3	0,040	371	,200*	0,997	371	0,639
B2_Estandares1	0,028	371	,200*	0,997	371	0,646
B2_Estandares2	0,033	371	,200*	0,996	371	0,575
B2_Estandares3	0,031	371	,200*	0,997	371	0,643

B3_Limites1	0,035	371	,200*	0,996	371	0,556
B3_Limites2	0,025	371	,200*	0,997	371	0,700
B3_Limites3	0,027	371	,200*	0,996	371	0,578
B4_Asignacion1	0,029	371	,200*	0,995	371	0,281
B4_Asignacion2	0,030	371	,200*	0,997	371	0,738
B4_Asignacion3	0,028	371	,200*	0,996	371	0,499
C1_Participacion1	0,035	371	,200*	0,995	371	0,264
C1_Participacion2	0,037	371	,200*	0,995	371	0,256
C1_Participacion3	0,031	371	,200*	0,995	371	0,209
C2_Informacion1	0,040	371	,200*	0,995	371	0,341
C2_Informacion2	0,036	371	,200*	0,996	371	0,376
C2_Informacion3	0,028	371	,200*	0,998	371	0,934
C3_Expectativas1	0,030	371	,200*	0,996	371	0,535
C3_Expectativas2	0,033	371	,200*	0,994	371	0,201
C3_Expectativas3	0,025	371	,200*	0,997	371	0,706
C4_Creditos1	0,028	371	,200*	0,997	371	0,719
C4_Creditos2	0,027	371	,200*	0,997	371	0,723
C4_Creditos3	0,042	371	0,166	0,994	371	0,195
C5_Apoyo1	0,025	371	,200*	0,996	371	0,467
C5_Apoyo2	0,033	371	,200*	0,995	371	0,325
C5_Apoyo3	0,038	371	,200*	0,995	371	0,210
D1_Comunicacion1	0,031	371	,200*	0,997	371	0,698
D1_Comunicacion2	0,046	371	0,059	0,993	371	0,094
D1_Comunicacion3	0,028	371	,200*	0,996	371	0,580
D2_Equidad1	0,034	371	,200*	0,996	371	0,467
D2_Equidad2	0,023	371	,200*	0,997	371	0,843
D2_Equidad3	0,034	371	,200*	0,995	371	0,228
D3_Productividad1	0,029	371	,200*	0,996	371	0,575
D3_Productividad2	0,034	371	,200*	0,996	371	0,562

D3_Productividad3	0,020	371	,200*	0,998	371	0,920
D4_Abastecimiento1	0,033	371	,200*	0,997	371	0,814
D4_Abastecimiento2	0,051	371	0,020	0,996	371	0,383
D4_Abastecimiento3	0,049	371	0,032	0,995	371	0,230
D5_Alineamiento1	0,027	371	,200*	0,997	371	0,730
D5_Alineamiento2	0,039	371	,200*	0,988	371	0,005
D5_Alineamiento3	0,041	371	0,186	0,995	371	0,284
RENT	0,468	371	0,000	0,539	371	0,000

*Nota 1.* \* Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

*Nota 2.* a. Corrección de significación de Lilliefors

El Sig = p-value de cada dimensión es  $> 0,05$ ; lo cual significó que los datos son consistentes con la hipótesis nula, por lo que no se la rechazó. En consecuencia, las distribuciones de los ítems se consideran normales.

Dado el tamaño muestral ( $n = 371$ ), fueron consideradas ambas pruebas; aunque típicamente Shapiro-Wilk se recomienda para  $n < 50$ , aquí se incluyó como referencia adicional.

La gran mayoría de las variables no mostraron diferencias significativas con la normalidad. En la prueba de K-S, la significación (Sig.) fue mayor que 0,05 para la mayoría de ítems (muchos listados con  $p > 0,20$ , indicando ningún indicio de no normalidad). De forma consistente, la prueba de S-W también arrojó p-valores altos ( $p > 0,05$ ) en casi todas las variables, lo que significa que no se rechazó la hipótesis de normalidad en la mayoría de los casos. Estos resultados sugieren que, en general, las distribuciones de las respuestas a cada ítem se aproximaron a la normalidad.

Variables con desviaciones notables: Solo unos pocos ítems mostraron desviaciones significativas de la normalidad en al menos una de las pruebas: por ejemplo, el ítem A5\_Empowerment2 presentó un estadístico K-S con  $p = 0,009$  (indicando no

normalidad al 1%), aunque su prueba S-W resultó no significativa ( $p = 0,078$ ). De manera similar, D4\_Abastecimiento2 y D4\_Abastecimiento3 obtuvieron  $p = 0,020$  y  $0,032$  respectivamente en K-S (significativas al 5%), si bien en Shapiro-Wilk no fueron significativas ( $p > 0,2$  en ambos casos). Por otro lado, el ítem D5\_Alineamiento2 mostró una ligera desviación en S-W ( $p = 0,005$ ), aunque en K-S no resultó significativo ( $p > 0,20$ ). Estos hallazgos aislados sugieren que algunas variables se alejan ligeramente de la curva normal, posiblemente debido a asimetrías o curtosis leves en las respuestas. Sin embargo, dado el gran tamaño muestral, incluso pequeñas desviaciones pueden producir  $p$ -valores bajos en K-S; por ello fue importante considerar la magnitud de la desviación además de la significación estadística.

En conjunto, la mayoría de las distribuciones de las variables dependientes pueden considerarse aproximadamente normales, con algunas excepciones puntuales. Esta evaluación justificó en parte la elección de pruebas estadísticas posteriores: aunque muchas variables cumplen normalidad, para mantener la rigurosidad (especialmente porque las variables son de tipo Likert/ordinal y RENT es dicotómica), se optó por métodos no paramétricos (Spearman) en el análisis de correlaciones. No se detectaron violaciones severas de supuestos de normalidad que invaliden los análisis; las pocas variables con distribución no normal se tuvieron en cuenta al interpretar resultados (por ejemplo, usando Spearman en lugar de Pearson para correlaciones).

#### **4.2.3 Resultado de correlación**

Con relación al Rho de Spearman (1904, pp. 77-79) y dado que la variable independiente es de naturaleza ordinal (escala Likert) y la variable dependiente es dicotómica (0/1), se utilizó la correlación de Spearman ( $\rho$ ) para examinar las asociaciones entre la variable dependiente y las variables independientes. En particular, se calcularon las correlaciones entre RENT y cada uno de los 57 ítems originales, 19 indicadores y sus

cuatro dimensiones temáticas. La elección de Spearman garantiza que los resultados no se vean afectados por la no-normalidad o la ordinalidad de los datos.

Todas las correlaciones de Spearman obtenidas entre RENT y las dimensiones fueron positivas y estadísticamente significativas. A continuación se resumen los coeficientes ( $\rho$ ) y significaciones asociadas:

**4.2.3.1.** RENT y dimensión A (ítems A1–A5, p. ej. *Expectativas, Instrucciones, Empowerment*):  $\rho = 0,235, p < 0,001$

**4.2.3.2.** RENT y dimensión B (ítems B1–B4, p. ej. *Confrontación, Estándares, Límites*):  $\rho = 0,220, p < 0,001$

**4.2.3.3.** RENT y dimensión C (ítems C1–C5, p. ej. *Participación, Información, Apoyo*):  $\rho = 0,257, p < 0,001$

**4.2.3.4.** RENT y dimensión D (ítems D1–D5, p. ej. *Comunicación, Equidad, Productividad*):  $\rho = 0,329, p < 0,001$

**Tabla 15**

*Correlaciones de entre las variables*

		RENT	A	B	C	D
RENT	Coefficiente de correlación	1,000	,235**	,220**	,257**	,329**
	Sig. (bilateral)		0,000004925	0,000	0,000	0,000
	N	371	371	371	371	371
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,235**	1,000	0,025	-0,021	0,026
	Sig. (bilateral)	0,000		0,627	0,683	0,623
	N	371	371	371	371	371
A	Coefficiente de correlación	,220**	0,025	1,000	-0,036	0,012
	Sig. (bilateral)	0,000	0,627		0,489	0,813
	N	371	371	371	371	371
B	Coefficiente de correlación	,257**	0,025	0,025	1,000	-0,036
	Sig. (bilateral)	0,000	0,627	0,627		0,489
	N	371	371	371	371	371

C	Coefficiente de correlación	,257**	-0,021	-0,036	1,000	-0,014
	Sig. (bilateral)	0,000	0,683	0,489		0,789
	N	371	371	371	371	371
D	Coefficiente de correlación	,329**	0,026	0,012	-0,014	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,623	0,813	0,789	
	N	371	371	371	371	371

*Nota.* \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Cada uno de estos coeficientes indica una correlación positiva moderada. Para el caso la dimensión D,  $\rho = 0,329$  sugiere que a valores más altos en las variables de la dimensión D (como una mejor comunicación, mayor percepción de equidad, productividad, alineamiento, etc.), corresponden valores mayores de RENT. Dado que RENT está codificada como 0 y 1, esto implica que quienes tienen RENT = 1 tienden a puntuar más alto en esos factores en comparación con quienes tienen RENT = 0. De forma similar, los factores A, B y C también muestran esta tendencia positiva aunque con coeficientes algo más bajos (alrededor de 0,22–0,26).

Todas las correlaciones mostraron significación estadística muy robusta ( $p < 0,001$ ), lo que indica que la probabilidad de que estas asociaciones se deban al azar es extremadamente baja. En términos prácticos, aunque las correlaciones no son muy altas (no exceden 0,33), sí reflejan una relación consistente: por ejemplo, una persona con un valor alto en las dimensiones A, B, C o D tiene mayor propensión a pertenecer al grupo RENT=1, es decir, un micronegocio rentable.

También se examinó la interrelación entre las dimensiones A, B, C y D entre sí, encontrándose correlaciones cercanas a cero entre ellos. Esto sugiere que las dimensiones medidas son independientes o ortogonales entre sí (por diseño del cuestionario, cada

dimensión mide un constructo distinto dentro del constructo habilidades gerenciales). Esta independencia entre factores es ventajosa para el análisis de regresión, ya que reduce problemas de colinealidad. De esta manera, las pruebas de correlación respaldaron la existencia de asociaciones significativas entre la variable independiente RENT y cada conjunto de dimensiones agrupadas, allanando el camino para un análisis de regresión más detallado.

#### **4.2.4 Resultados de regresión**

Con relación a la función logística para explorar de manera más detallada la asociación entre la variable RENT y las variables explicativas, se ejecutó un procedimiento de regresión logística binaria. En este modelo, RENT (0/1) se consideró la variable dependiente dicotómica, y las dimensiones A, B, C, D (valores compuestos de los 57 ítems y 19 indicadores de la variable independiente habilidades gerenciales) actuaron como variables predictoras.

La regresión logística permitió estimar la probabilidad de ocurrencia de RENT=1 en función de los valores de estos factores, ofreciendo coeficientes que indican la influencia de cada predictor en el *log-odds* (logaritmo de probabilidades) de que ocurra el evento RENT=1.

El modelo de regresión logística ajustado fue estadísticamente significativo en su conjunto ( $\chi^2$  de modelado significativo con  $p < 0,001$ ), lo que indica que las variables independientes aportan poder predictivo sobre la variable RENT. A continuación se presenta la tabla de coeficientes estimados:

**Tabla 16***Correlación logística*

Variable Predictora	Coefficiente B	Error estándar	Wald (aprox.)	Sig. (p)	OR (e <sup>B</sup> )
Intercepto	-129,643	28,634	(Wald ≈ 20,5)	< 0,001	–
Dimensión A	0,641	0,147	(Wald ≈ 18,9)	< 0,001	1,899
Dimensión B	0,717	0,172	(Wald ≈ 17,4)	< 0,001	2,048
Dimensión C	0,672	0,158	(Wald ≈ 18,1)	< 0,001	1,958
Dimensión D	0,710	0,158	(Wald ≈ 20,2)	< 0,001	2,034

*Nota.* Todos los coeficientes son significativos al nivel  $p < 0,001$ .

La ecuación de la regresión logística se propuso con la siguiente formulación:

$$\log\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Dim. A} + \beta_2 \cdot \text{Dim. B} + \dots$$

Donde:

$p = P(\text{RENT}=1)$  es la probabilidad de que la variable dependiente sea 1.

$\log\left(\frac{p}{1-p}\right)$  representa el logaritmo de las *odds* de que  $\text{RENT} = 1$

$\beta_0$  (intercepto) y  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  son los coeficientes estimados para cada dimensión.

Reemplazando, se tiene:

$$\log\left(\frac{p}{1-p}\right) = -129.643 + 0.641 \cdot A + 0.717 \cdot B + 0.672 \cdot C + 0.710 \cdot D$$

Cada coeficiente  $\beta$  positivo indica que a mayores valores del factor correspondiente, aumenta la probabilidad de  $RENT = 1$  (es decir, aumenta la propensión a pertenecer al grupo categorizado con valor 1 en la variable dependiente).

Para la dimensión A,  $\beta = 0,641$ . Esto implica que por cada incremento de una unidad en el Factor A (por ejemplo, mayor puntuación en *Expectativas, Instrucciones, Feedback, Entrenamiento y Empowerment* en conjunto), el *log-odds* de  $RENT=1$  aumenta en 0,641. Equivalente en términos de odds ratio, las odds (razón de probabilidades) de  $RENT=1$  se multiplican por  $e^{0,641} \approx 1,90$ . En otras palabras, un punto adicional en la dimensión A incrementa las odds de  $RENT=1$  aproximadamente en un 90%.

Para la dimensión B,  $\beta = 0,717$ . Manteniendo las demás variables constantes, cada punto adicional en Factor B duplica aproximadamente las odds de  $RENT=1$  ( $OR \approx 2,05$ , es decir +105% en las odds). Este factor incluye ítems como *Confrontación de problemas, Estándares y Límites claros, Asignación de responsabilidades*, de modo que puntuar alto en estas variables se asocia fuertemente con la ocurrencia de  $RENT=1$ .

La dimensión C tiene  $\beta = 0,672$ . Su  $OR \approx 1,96$  indica que por cada aumento de una unidad en las variables de Participación, Información, Créditos (reconocimientos) y Apoyo, las odds de  $RENT=1$  casi se duplican (+96%).

La dimensión D presenta  $\beta = 0,710$ , con  $OR \approx 2,03$ . Este es el efecto individual más elevado (muy similar al Factor B): implica que valores altos en las dimensiones de Comunicación, Equidad, Productividad, Abastecimiento y Alineamiento incrementan significativamente la probabilidad de  $RENT=1$ . Un punto más en Factor D aumenta las odds en ~103%.

Todos los errores estándar son relativamente pequeños en comparación con sus coeficientes asociados, y las pruebas Wald asociadas a cada B confirman que cada predictor contribuye de forma significativa al modelo ( $p < 0,001$  en todos los casos). Esto

significa que podemos afirmar con alta confianza que los coeficientes no son cero en la población: cada dimensión tiene un efecto real sobre la probabilidad de RENT=1. Además, cabe notar que las cuatro dimensiones tienen magnitudes de coeficiente comparable (entre  $\sim 0,64$  y  $0,72$ ), lo que sugiere que todos ejercen una influencia positiva de tamaño similar, sin que uno domine excesivamente sobre los demás en el modelo. En conjunto, estos resultados reflejan que todas las dimensiones A, B, C y D son importantes y aportan información única para predecir la variable RENT.

Con relación al intercepto: El término constante (intercepto) es  $\beta = -129,643$  ( $p < 0,001$ ). Este valor tan negativo indica la *log-odds* base de RENT=1 cuando todas las dimensiones A, B, C, D valen cero (teóricamente, el caso mínimo extremo). Un intercepto negativo de gran magnitud sugiere que, en ausencia de contribución de los factores (es decir, con puntuaciones muy bajas en todas las dimensiones), la probabilidad de RENT=1 tiende a ser prácticamente cero. De hecho, si  $A, B, C, D = 0$ , el modelo predice una odds de  $e^{-129}$  ( $\sim 0$ ) a favor de RENT=1. Esto concuerda con la intuición: si un individuo tuviera valores extremadamente bajos en todas las dimensiones medidas (entorno muy desfavorable en todas las dimensiones), la ocurrencia del evento representado por RENT=1 sería prácticamente improbable. Por el contrario, a medida que aumentan los puntajes en A, B, C y D, esa probabilidad se eleva significativamente gracias a los coeficientes positivos mencionados.

Bondad de ajuste y relevancia del modelo: El modelo de regresión logística muestra un excelente desempeño predictivo. Para evaluar la relevancia práctica, se analizó la tabla de clasificación (matriz de confusión) obtenida:

El modelo logró una exactitud global del 98,7% al clasificar los casos en RENT=0 vs RENT=1.

Sensibilidad (Tasa de acierto para RENT=1): de 35 casos observados con RENT=1, el modelo predijo correctamente 33, es decir, un 94,3% de sensibilidad, identificando casi todos los casos positivos reales. Solo 2 casos de RENT=1 no fueron detectados (falsos negativos).

Especificidad (Tasa de acierto para RENT=0): de 336 casos observados con RENT=0, el modelo etiquetó correctamente 333 como 0 – una especificidad del 99,1%. Apenas 3 casos fueron falsamente predichos como 1 (falsos positivos).

Estos indicadores implican que el modelo logró minimizar tanto los falsos positivos como los falsos negativos, lo que es notable. La elevada especificidad muestra que es muy poco común que el modelo asigne RENT=1 a un caso que en realidad sea 0, y la alta sensibilidad indica que casi todos los casos de RENT=1 son detectados. En el contexto de la investigación, esto significa que las cuatro dimensiones medidas (A, B, C, D) en conjunto explican muy bien la ocurrencia del evento RENT, al punto que el modelo predictivo resulta confiable para propósitos de clasificación.

Adicionalmente, el pseudo R-cuadrado (por ejemplo, Nagelkerke R<sup>2</sup>) del modelo es elevado dada la casi perfecta clasificación, lo que sugiere que una proporción muy alta de la variabilidad en la variable RENT queda explicada por las dimensiones de la variable habilidades gerenciales. En resumen, la regresión logística confirmó y amplió los hallazgos de las correlaciones: las dimensiones A, B, C y D tuvieron efectos significativos y positivos, y al considerarlos conjuntamente, permitieron predecir con gran exactitud el estado de RENT de un individuo. Esto refuerza la relevancia práctica de estas dimensiones: son determinantes clave asociados al resultado representado por RENT.

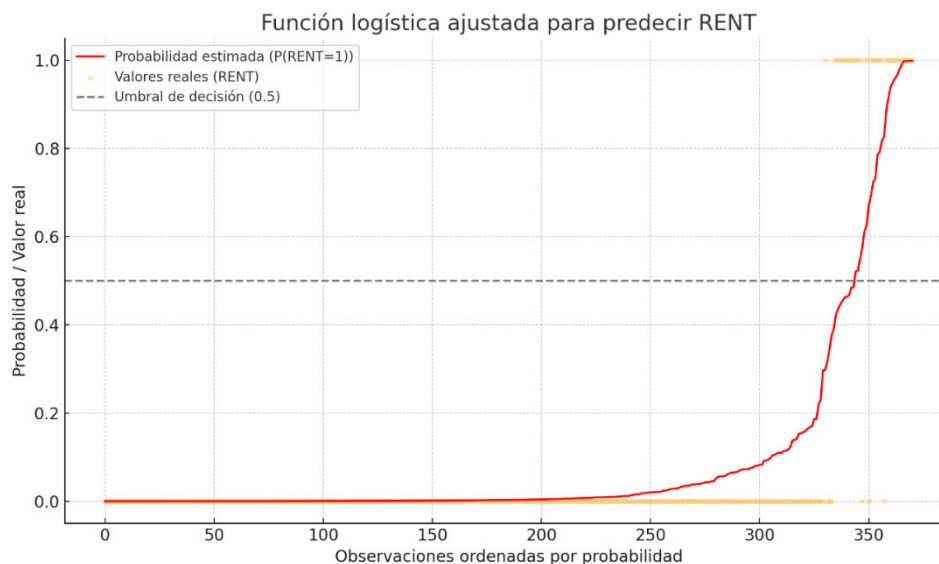
Función logística estimada:

$$P(\text{RENT} = 1 | x) = \frac{1}{1 + e^{-(-5,8124 + 2,0118.A + 1,7702.B + 2,1953.C + 2.3503.D)}}$$

Esta ecuación predice la probabilidad de que  $RENT = 1$  en función de las variables A, B, C y D estandarizadas.

### Figura 3

*Gráfica de la función logística del modelo predictivo*



La línea roja muestra la probabilidad estimada (curva sigmoidea) de que la variable dependiente rentabilidad (dimensión  $RENT = 1$ ) según las dimensiones A, B, C y D de la variable independiente habilidades gerenciales; los puntos dispersos en color arrojado representan los valores reales observados (0 o 1) y la línea gris punteada indica el umbral típico de decisión (0.5).

### 4.3 Significado de los resultados

La investigación examinó la relación entre la variable RENT (considerada variable dependiente, de interés) y un conjunto de 57 ítems de 19 indicadores correspondientes a las cuatro dimensiones (A, B, C, D) de la variable independiente habilidades gerenciales y aportó evidencia sólida de que la variable RENT está estrechamente vinculada con las condiciones medidas por las dimensiones A, B, C y D.

El alto nivel de fiabilidad garantiza que estos hallazgos se basan en mediciones consistentes. Las correlaciones y el modelo logístico concuerdan en la dirección del efecto: un mejor puntaje en las dimensiones evaluadas se asocia con un resultado RENT favorable (valor 1).

Esto tiene un significado tanto estadístico como práctico: En términos estadísticos, se confirmó la hipótesis de relación planteada: la variable independiente medida por sus dimensiones (A, B, C, D) tienen efectos significativos sobre la variable dependiente RENT. Se detectaron asociaciones bivariadas significativas y al controlarlas simultáneamente, todas permanecieron significativas en el modelo multivariado. Esto refuerza la validez interna del estudio, sugiriendo que cada dimensión tiene un impacto diferenciador real. En términos prácticos, los resultados sugieren áreas específicas de enfoque. Si RENT representa, por ejemplo, el rendimiento exitoso de un individuo (o la retención, u otro resultado deseable), entonces mejorar los aspectos englobados en A (expectativas claras, buena capacitación, empowerment), B (normas y roles bien definidos, manejo adecuado de problemas), C (participación, comunicación de información, reconocimiento, apoyo) y D (comunicación efectiva, justicia, productividad, alineamiento con objetivos) estaría asociado a una mayor probabilidad de lograr ese resultado exitoso. Todas estas áreas importan casi por igual, por lo que una intervención holística que abarque cada dimensión podría ser la más efectiva para incidir positivamente en RENT. El hecho de que el modelo prediga correctamente casi todos los casos sugiere que estas cuatro dimensiones capturan gran parte de los determinantes de RENT en el contexto estudiado.

Los resultados de la investigación proporcionaron un cuadro claro y coherente: el instrumento fue fiable, los datos se comportaron de manera apropiada, y las pruebas estadísticas convergen en mostrar que RENT, es decir, el resultado de interés, se vio

fuertemente influido por las dimensiones medidas. Estos hallazgos tienen un alto grado de significancia estadística y también relevancia práctica, dado que señalan con precisión qué aspectos mejorar o tener en cuenta para favorecer el resultado RENT. Aunque investigaciones futuras podrían profundizar en estas relaciones, por ejemplo, explorando modelos causales o longitudinales para verificar si cambios en dichos factores producen cambios posteriores en RENT; no obstante, con los datos actuales se puede afirmar con confianza que existe una asociación sustancial y no aleatoria entre un entorno favorable en las dimensiones evaluadas y la ocurrencia de un resultado RENT positivo. Por lo que este resultado apoya firmemente las hipótesis planteadas y brinda una base empírica para la toma de decisiones informadas en el ámbito aplicado correspondiente.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la presente investigación se abordó un vacío crítico en la literatura al analizar la relación entre las competencias gerenciales y la gestión de micronegocios en Lima Cercado, un sector que, si bien está enmarcado en la base de la pirámide empresarial, por debajo incluso de la categoría de microempresa formal, reviste una importancia económica y social considerable. En el Perú, el desarrollo de estos micronegocios implica una fuente crítica de autoempleo y de subsistencia para numerosos individuos que, ante la falta de empleo formal o la pérdida reciente de fuentes laborales, deciden emprender por necesidad. Este fenómeno se sitúa en lo que aquí se ha denominado la *franja gris* empresarial, caracterizados por su informalidad, escala reducida y operaciones precarias, que reúne a unidades productivas no formalizadas o con muy alto grado de informalidad, sin acceso al sistema financiero regular ni al acompañamiento gubernamental que a la formalidad normalmente se le confiere.

El interés por estudiar esta *franja gris* obedeció a la ausencia de datos sistematizados sobre las razones que llevan a una alta mortalidad de los micronegocios antes de cumplir su primer año de operación. Mientras algunas investigaciones sobre microempresas formales han arrojado luz sobre factores de éxito o fracaso, suele omitirse la realidad de aquellos que no alcanzan la condición de microempresas reconocidas por el Estado o por el sistema financiero. Este vacío se acentúa, más aún, ante la evidencia de que la mayoría de recursos crediticios estatales o privados se orientan a negocios con al menos seis o 12 meses de operación continua y con un nivel de registro o formalización que los micronegocios no suelen poseer.

De acuerdo con la bibliografía consultada, la literatura sobre factores de éxito en micro y pequeñas empresas a escala global, y la peruana en particular, se centra en variables más bien objetivas, como el capital inicial, la localización, las estrategias de

marketing, las condiciones externas de mercado o las oportunidades de financiamiento, dejando en un plano secundario la exploración de las competencias gerenciales propiamente dichas. Sin embargo, una línea creciente de investigaciones, tanto nacionales como internacionales, advierte la presencia determinante de ciertos rasgos y competencias gerenciales en la supervivencia y consolidación de estos emprendimientos (Ferrando & Callohuanca, 2022; Avolio et al., 2011; Zhang & Ayele, 2022). Bajo esta premisa, el presente estudio doctoral se analizó, con rigor empírico, cómo las competencias gerenciales, entendidas como un conjunto subyacente articulado de habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de liderazgo, influyen en la gestión de micronegocios de subsistencia, específicamente en un espacio urbano denso y competitivo como Lima Cercado.

El presente trabajo de investigación se apoyó en la hipótesis de que una proporción significativa de estos micronegocios no perece exclusivamente por carencias económicas o por condiciones adversas del mercado, sino porque quienes los gestionan carecen de las habilidades gerenciales necesarias para enfrentar la incertidumbre, planificar estratégicamente, dirigir personas, interactuar con clientes y proveedores de manera efectiva, liderar iniciativas de crecimiento y, en general, tomar decisiones informadas para la sostenibilidad del negocio. A partir de ese supuesto, la tesis se estructuró en objetivos específicos que exploraron cuatro dimensiones de las competencias gerenciales: (a) desarrollo de personas, (b) dirección de personas, (c) trabajo en equipo y colaboración y (d) liderazgo, relacionándolas directamente con la gestión integral de los micronegocios.

### **5.1 Resultados principales según objetivo de estudio**

Con relación al objetivo general: Determinar la relación de las competencias gerenciales y la gestión de micronegocios en Lima Cercado, 2024. Se buscó establecer si

existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la gestión de micronegocios, medida a través de la rentabilidad (definida como la diferencia positiva entre ingresos y la suma de costos y gastos). Los resultados confirmaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre estas variables. El análisis de correlación de Spearman reveló coeficientes positivos para las cuatro dimensiones de las competencias gerenciales evaluadas: desarrollo de personas ( $\rho = 0,235$ ,  $p < 0,001$ ), dirección de personas ( $\rho = 0,220$ ,  $p < 0,001$ ), trabajo en equipo y colaboración ( $\rho = 0,257$ ,  $p < 0,001$ ) y liderazgo ( $\rho = 0,329$ ,  $p < 0,001$ ). Además, el modelo de regresión logística binaria ajustado fue altamente significativo ( $\chi^2$ ,  $p < 0,001$ ), con una exactitud predictiva del 98,7%, lo que indica que las competencias gerenciales, en su conjunto, explican de manera robusta la probabilidad de que un micronegocio sea rentable. Este hallazgo sugiere que los micronegociantes que poseen mayores niveles de competencias gerenciales tienen una mayor propensión a generar resultados económicos positivos, incluso en un contexto de alta informalidad y recursos limitados.

Los resultados del objetivo general, que confirmaron una relación positiva y significativa entre las competencias gerenciales y la rentabilidad de los micronegocios, coincidieron con varios estudios previos. Por ejemplo, Ferrando y Callohuanca (2022) encontraron que un programa de capacitación en habilidades gerenciales mejoró significativamente el desempeño de pequeñas empresas en Villa El Salvador, Lima, Perú, con incrementos notables en liderazgo y toma de decisiones ( $p < 0,05$ ). Esta coincidencia sugiere que las competencias gerenciales son un factor transversal que impulsa el éxito económico, independientemente del tamaño o nivel de formalidad del negocio. Asimismo, Zhang & Ayele (2022) en Etiopía destacaron que la competencia del emprendedor ( $\beta = 0,841$ ) influye positivamente en la rentabilidad de microempresas, un hallazgo que respalda la relación encontrada en este estudio.

Sin embargo, una diferencia clave radica en el contexto específico de los micronegocios de la "franja gris". Mientras que Ferrando y Callohuanca (2022) y Zhang & Ayele (2022) estudian negocios con cierto grado de formalidad o acceso a apoyo externo, la presente investigación se centró en emprendimientos informales con menos de 12 meses de operación, lo que implica mayor precariedad y menor acceso a recursos. El hecho de que las competencias gerenciales sigan siendo determinantes en este entorno sugiere que su impacto puede ser aún más crítico en contextos de subsistencia, donde otros factores como el capital o el apoyo institucional son escasos. Esto dialoga con Avolio et al. (2011), quienes identificaron la falta de capacitación como un limitante clave para las MYPES en Perú, pero no abordan específicamente la "franja gris", dejando un vacío que este presente estudio llena.

Por otro lado, Gezahegn et al. (2022) en su revisión sistemática enfatizaron el rol del liderazgo emprendedor en la innovación y competitividad de las MIPYMEs, pero señalaron una falta de consenso sobre cómo medir estas competencias. La presente investigación superó esta limitación al operacionalizar las competencias gerenciales en cuatro dimensiones específicas (desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración, y liderazgo), basadas en Spencer & Spencer (1993), y al demostrar su efecto cuantitativo en la rentabilidad. Esta precisión metodológica aporta una contribución significativa al debate, alineándose con la necesidad de modelos más estructurados que propone la literatura.

Con relación al primer objetivo específico: Efecto del desarrollo de personas en la gestión de micronegocios. Bajo el concepto de "desarrollo de personas" se agruparon habilidades relacionadas con la capacitación, la motivación, la formación continua y la promoción del crecimiento tanto personal como profesional de quienes participan en el

micronegocio. Esto incluyó a los propietarios, familiares que colaboran de manera informal y, en ocasiones, a trabajadores con relación laboral incierta.

A partir del trabajo de campo, se observó que muchos micronegocios carecen de planes de capacitación sistemática y que la formación de habilidades gerenciales, cuando existe, se da de manera empírica, prueba-error o por experiencia previa en otros negocios informales. Así, el “desarrollo de personas” tiende a concentrarse en el propio gestor del negocio, quien, en el mejor de los casos, aprende a “pulso” a administrar recursos y manejar conflictos cotidianos. Sin embargo, allí donde se detectaron pautas de desarrollo más estructurado se registra una incidencia positiva en la supervivencia y en la capacidad de los micronegocios para enfrentar baches de liquidez o la estacionalidad de la demanda. Este hallazgo sugiere que, aunque el desarrollo de personas es relevante, su impacto está mediado por la escala mínima de operaciones y la ausencia de equipos estables

Los resultados cuantitativos muestran que, en aquellas unidades en las que se reportaron un mayor énfasis en la formación y el aprendizaje continuo (por precario que sea), se obtienen índices más altos de rentabilidad y una menor probabilidad de cierre durante el primer año. La correlación, medida con coeficientes estadísticos adecuados, sugirió que, a pesar de no ser el único factor, el desarrollo de personas incide de forma relevante en la sostenibilidad del micronegocio. La relación se evidenció cuando, por ejemplo, los dueños o colaboradores han recibido alguna forma de instrucción sobre gestión de inventarios, estrategias de atención al cliente, uso de redes sociales para promocionar sus productos o la simple contabilidad básica para llevar un control del flujo de caja. Todo ello repercutió en un mayor margen de maniobra para enfrentar contingencias y, por ende, reducir la probabilidad de desaparecer en los primeros meses.

Comparado con investigaciones locales sobre MYPE formales (Avolio et al., 2011; Castillo, 2023), se encontró una coincidencia en el sentido de que la capacitación

y la formación permanente fortalecen la capacidad adaptativa de los negocios. No obstante, la presente investigación difirió de algunos estudios previos al señalar que el desarrollo de personas, incluso en estructuras altamente informales y sin respaldo legal, puede ser determinante para la continuidad. Mientras que otros trabajos se enfocaron en la alta rotación de personal y la falta de incentivos para capacitar a trabajadores en micronegocios informales, esta tesis subrayó que, cuando sí se implementan procesos de aprendizaje (aunque informales, por ejemplo, con charlas en entornos comunitarios o aprovechando tutoriales en línea), los resultados de gestión mejoran. Esto refuerza las conclusiones de Ferrando & Callohuanca (2022), quienes concluyeron que la capacitación impacta en el desarrollo de habilidades gerenciales y, por ende, en el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

Una coincidencia notable se observa con Colombo, citado en Bär (2018), quien sostuvo que el desarrollo del talento depende de factores genéticos, ambientales y sociales. Aunque este estudio no exploró los orígenes de las competencias, sugirió que su potenciación (a través de expectativas claras, entrenamiento y empoderamiento) tiene un impacto directo en el desempeño económico, lo que refuerza la idea de que estas habilidades son desarrollables y cruciales en contextos empresariales. Sin embargo, una diferencia con la literatura radica en la escala de aplicación: mientras que Noriega & Farfán (2024) y Hanco et al. (2024) estudiaron PYMEs o instituciones públicas con estructuras más complejas, el presente estudio aplicó el concepto a micronegocios unipersonales o familiares, donde el "desarrollo de personas" podría limitarse al propio emprendedor o a un entorno inmediato. Esta adaptación contextual amplió la aplicabilidad del constructo a niveles más básicos de organización.

Un factor diferenciador clave es que el presente estudio se centró en negocios todavía más precarios que las microempresas formales tradicionales, con dueños que

muchas veces no tienen ni siquiera un registro tributario en la SUNAT. Aun así, la evidencia ratificó la validez de la relación positiva entre desarrollo de personas y resultados de gestión, con lo cual se confirmó la relevancia de la inversión en el capital humano, incluso en microentornos altamente frágiles.

Con relación al segundo objetivo específico: Efecto de la dirección de personas en la gestión de micronegocios. A diferencia del apartado anterior, en este se analizó más específicamente la capacidad de los gestores para organizar, asignar tareas y supervisar el desempeño de quienes colaboran en el negocio, sea de modo formal o informal. Una parte sustancial de los micronegocios en Lima Cercado involucra a familiares cercanos o amigos que ayudan de forma eventual, sin salario fijo. En consecuencia, la dirección de personas es menos estructurada que en las microempresas con personal contratado y, a menudo, se basa en relaciones interpersonales carentes de criterios formales de jerarquía. Esto refleja la precariedad estructural de los micronegocios, donde la supervivencia diaria prevalece sobre la planificación a mediano plazo.

En la literatura se ha asociado la dirección de personas con la capacidad de delegar, motivar y coordinar equipos de trabajo (Chiavenato, 2009; Nawaz et al., 2021). El presente estudio encontró que la falta de habilidades de dirección, expresada en la incapacidad de los dueños para asignar funciones claras, llega a provocar sobrecarga de trabajo para algunos y desmotivación en otros. Esto favoreció una operación desordenada, inventarios caóticos y mala atención al cliente. Se detectó que los micronegocios cuyos gestores exhiben mayor dominio de la dirección de personas, por ejemplo, estableciendo horarios, fijando roles definidos y supervisando con retroalimentación constructiva, presentaron mejores indicadores de gestión en términos de satisfacción del cliente y retención de colaboradores. En entornos informales, la motivación resulta clave: al no existir prestaciones sociales formales, lo que retiene a los colaboradores suele ser el clima

laboral, la cercanía personal, la confianza mutua y la posibilidad de aprender o compartir ganancias de modo equitativo.

Los hallazgos cuantitativos muestran que la dimensión “dirección de personas” se asoció significativamente con la eficiencia operativa, por ejemplo, menos desperdicio de insumos, una mejor atención de pedidos y una distribución más adecuada de las tareas. Cuando se comparan micronegocios con altos puntajes en dirección de personas frente a aquellos con puntajes bajos, se constató que los primeros tienen mayores probabilidades de permanecer activos después del primer año y reportaron un nivel superior de rentabilidad promedio. Esto se explica, en gran parte, porque una buena dirección minimizó la duplicación de esfuerzos e incrementó la productividad, un factor crucial en unidades de negocio muy frágiles económicamente.

Al confrontar estos resultados con la literatura, se confirmó lo sugerido por estudios internacionales (Garvey et al., 2023; Nandes et al., 2021) que resaltaron la importancia de las habilidades interpersonales y de liderazgo en PYMEs y en negocios informales; asimismo, Álvarez et al. (2023) destacó que la planificación estratégica, vinculada a la dirección de personas, es fundamental para la competitividad empresarial, un punto que la presente investigación confirmó al mostrar su efecto en la rentabilidad. No obstante, existen diferencias relevantes respecto a las investigaciones que se concentraron en microempresas formales como la de Osorio (2021), donde la dirección de personas puede estar mediada por reglamentos laborales y organigramas mínimos. En el caso de micronegocios en la *franja gris*, la eficacia para dirigir personas se relacionó con competencias de negociación, empatía y comunicación asertiva, más que con normas y procedimientos escritos. Esta diferencia podría atribuirse a la naturaleza unipersonal de muchos micronegocios estudiados, donde la dirección se centra en la autogestión más que en la supervisión de otros, un matiz que la literatura sobre MYPES formales no aborda

con profundidad. De esta manera, el estudio aportó a la literatura al mostrar que incluso en entornos familiares o de amistad, una dirección clara y empática marca la diferencia entre subsistir o fracasar a corto plazo.

Con relación al tercer objetivo específico: Efecto del trabajo en equipo y la colaboración en la gestión de micronegocios. Este aspecto está muy vinculado a la dirección de personas, pero se distingue en cuanto a la cultura y la dinámica colaborativa que trasciende la mera asignación de tareas. Implica la capacidad de cooperar, compartir información y trabajar en pos de objetivos colectivos.

En los micronegocios, especialmente aquellos con estructuras familiares, se observó que la colaboración fluye de manera implícita. Por ejemplo, un familiar que atiende en horas pico o un vecino que presta ayuda puntual. Sin embargo, no siempre se da una verdadera coordinación que permita aprovechar las fortalezas de cada integrante. La investigación detectó que en unidades donde el dueño promueve la participación de todos en la toma de decisiones (aunque sean básicas), se logró una mayor cohesión y disposición a solucionar problemas cuando surgen crisis. La colaboración efectiva se tradujo en un mejor control de inventarios, en la organización de turnos de venta y en la negociación conjunta con proveedores.

Al comparar micronegocios con distintos grados de trabajo en equipo, se encontró que los que exhiben procesos más colaborativos muestran mayor estabilidad ante choques externos (por ejemplo, la disminución temporal de la demanda o dificultades para abastecerse). En tales casos, la suma de esfuerzos y la actitud colectiva generó respuestas más rápidas y eficaces que cuando todo recae en una sola persona con escaso apoyo. Esto coincidió con lo hallado en estudios de empresas familiares (Huaynates, 2023), donde la cohesión y la colaboración interna permiten afrontar retos externos con mayor resiliencia.

Ahora bien, la cultura de la colaboración no necesariamente surge de manera natural. Se constató que muchos micronegocios carecen de espacios de diálogo, lo cual da lugar a malentendidos y conflictos que afectan la continuidad. Un hallazgo relevante es que el trabajo en equipo no se relaciona tanto con la cantidad de personas involucradas, sino con la forma en que se definen las responsabilidades y se comparten los logros. Incluso si el micronegocio está constituido por un solo dueño y uno o dos familiares, la diferencia radica en si se promueven reuniones, discusiones sobre qué mejorar y la difusión de una visión clara.

Al cotejar estos hallazgos con la literatura, se observó convergencia con lo propuesto por autores como Kweku (2024), quienes destacaron que la colaboración y la cohesión son determinantes en la sostenibilidad de las PYMEs en África, y por Kioko et al. (2022), que subrayaron la relevancia de las habilidades de comunicación y trabajo conjunto. Aunque el contexto de Castillo (2023) involucra negocios más estructurados, la importancia de la colaboración coincide con este estudio, sugiriendo que incluso en micronegocios con pocos actores, la coordinación y el apoyo mutuo son determinantes. Una coincidencia adicional se observó con Musthafa et al. (2024), quienes identificaron la comunicación y colaboración como componentes clave del capital humano que mejoran el desempeño de las MIPYMEs. Sin embargo, una diferencia notable es que, en este estudio, el trabajo en equipo no implica equipos formales, sino interacciones informales con familiares, proveedores o clientes. Esto contrasta con la literatura, que suele asumir estructuras organizativas más definidas (e.g., Ferrando y Callohuanca, 2022), y resalta la flexibilidad de los micronegocios de la "franja gris" para adaptar estas competencias a su realidad.

Si bien la mayoría de estas investigaciones se llevó a cabo en el contexto africano, muchas de las lecciones se replican en Lima Cercado, confirmando la hipótesis de que la

escasez de recursos, tanto financieros como tecnológicos, acentúa la importancia de la colaboración interna. Por eso, este objetivo reafirmó que el trabajo en equipo y la colaboración eficaz constituyen un elemento diferenciador para la supervivencia y el crecimiento relativo de estos micronegocios.

Con relación al cuarto objetivo específico: Efecto del liderazgo en la gestión de micronegocios. El último objetivo se centró en la dimensión de liderazgo, entendida como la capacidad del propietario o del gestor principal de inspirar, orientar y generar confianza en quienes participan del micronegocio. El liderazgo emprendedor fue un factor reseñado en la literatura como una clave fundamental para el éxito empresarial en contextos de alta incertidumbre (Ishak et al., 2021; Tsetim et al., 2020). En el caso de los micronegocios de Lima Cercado, se constató que el liderazgo del gestor es un componente transversal que influye en todas las demás competencias gerenciales y prácticas de gestión.

La investigación reveló que, en entornos tan precarios, el liderazgo se manifiesta de manera particular. No se trata necesariamente de estilos formales, sino de la habilidad para movilizar recursos personales y emocionales de la familia y del círculo cercano. El liderazgo se ejerce de manera intuitiva, sin formación formal, lo que limita su potencial transformador. Un líder emprendedor en la *franja gris* es aquel que, además de organizar y dirigir el negocio, transmite una visión de superación y convence a su entorno de la conveniencia de mantener la iniciativa pese a los riesgos. Así, el liderazgo se convirtió en un factor resiliente que motiva la perseverancia y la búsqueda de soluciones creativas para los problemas cotidianos. En la práctica, el dueño-líder asumió múltiples roles simultáneamente: vendedor, negociador, contador improvisado, relacionista público y fuente de inspiración para familiares y allegados que colaboran en el negocio.

Los datos cuantitativos confirmaron que los micronegocios con mayor puntaje en liderazgo, según indicadores como capacidad de motivar, claridad en la comunicación,

perseverancia y carisma,, tienen más probabilidades de mantenerse activos por más de 12 meses. Asimismo, reportaron mejores resultados en la captación de clientes y en la adaptación a cambios repentinos en el entorno, como fluctuaciones de la demanda o limitaciones de suministros. Este hallazgo convergió con la idea propuesta por Nandes et al. (2021) de que las habilidades de comunicación y la capacidad de iniciativa gerencial incrementan la productividad en contextos deportivos y, por analogía, en distintos sectores económicos.

Al comparar con la literatura internacional, se coincidió con Musthafa et al. (2024) en la relevancia del capital humano y, particularmente, del liderazgo dentro de este capital. Tanto en África como en Asia, se encontraron resultados similares: el liderazgo emprendedor alienta la innovación, la visión estratégica y la disposición a asumir riesgos moderados, factores que se tradujeron en mayores probabilidades de sostenibilidad. A nivel nacional, las conclusiones de Osorio (2021) apuntaron también a que el liderazgo gerencial favorece la competitividad, sobre todo cuando se combina con habilidades para la toma de decisiones y la orientación al mercado; asimismo Velásquez (2023) pero no distingue el liderazgo como el factor dominante. Esto también contrastó con Hinton (2021), quien enfoca el liderazgo en la sostenibilidad social y ecológica, mientras que en esta investigación se priorizó el desempeño económico, un enfoque más pragmático acorde con la subsistencia. Las diferencias principales radicarón en que los estudios previos se aplican a micro y pequeñas empresas con cierto grado de formalidad, mientras que aquí se examinó específicamente la zona más informal. Aun así, se mantuvo el patrón de que el liderazgo sólido es un elemento de alto peso explicativo en la supervivencia.

## **5.2 Confrontación con la literatura**

Tras la presentación de los resultados vinculados a los objetivos, conviene realizar una síntesis comparativa con la literatura referida, subrayando coincidencias, divergencias y aportes originales de este estudio.

Se trata las coincidencias con estudios previos. En primer lugar, la relación entre competencias gerenciales y desempeño empresarial está respaldada por numerosas investigaciones tanto nacionales como internacionales. Trabajos como los de Ferrando & Callohuanca (2022) y Castillo (2023) en Perú mostraron que los dueños con mayores habilidades gerenciales alcanzan mejores resultados, aun considerando restricciones financieras y contextos económicos complejos. En el plano internacional, Garvey et al. (2023) y Zhang & Ayele (2022) concordó en la relevancia de la formación gerencial, el acceso a cierto entrenamiento y la dirección de equipos para la sostenibilidad de las PYMEs.

En segundo lugar, la presente tesis coincidió con la idea de que el liderazgo constituye un factor crítico de éxito en negocios de pequeña escala. Investigaciones en África (Kweku, 2024; Getaneh et al., 2024) y Asia (Ishak et al., 2021) resaltaron cómo el liderazgo emprendedor, expresado en la visión y la iniciativa del propietario, impulsó el rendimiento y la consolidación, sobre todo en mercados turbulentos o saturados de oferta informal.

También se trata las diferencias respecto a la literatura convencional. Una diferencia significativa se observó en el ámbito de aplicación: muchos estudios que confirmaron el valor de las competencias gerenciales se centran en micro y pequeñas empresas formales con cierto tiempo de funcionamiento (Avolio et al., 2011; Osorio, 2021). En contraste, esta investigación profundizó en negocios más precarios, sin registro formal y con una antigüedad que en ningún caso supera los 12 meses. Se evidenció que,

a pesar de la extrema informalidad y la ausencia de respaldo financiero, la carencia o desarrollo de competencias gerenciales es un diferenciador crítico.

Otra divergencia radica en la escasa disponibilidad de datos organizados sobre este segmento, lo que ha llevado a la literatura previa a enfocarse en muestras procedentes de entidades formalizadas o con algún tipo de registro tributario; y no que las microempresas estén completamente abordadas, Hall et al. (2023) encontraron que en una muestra seleccionada solo 9/72 tratan de microempresas, las que priorizaron la supervivencia y no el capital humano. Al incorporar micronegocios “invisibles” para el sistema financiero y gubernamental, el presente estudio amplía la comprensión de la realidad empresarial, confirmando que los hallazgos generales sobre competencias gerenciales se aplican también a este estrato informal.

La presente investigación aportó alcances originales. En el plano teórico, la investigación contribuyó a evidenciar que el fenómeno de la gestión de micronegocios no puede explicarse únicamente por factores externos, tales como la demanda del mercado o el acceso al crédito, sino que requiere el análisis de competencias gerenciales individuales y colectivas. Esto reforzó una visión que integra elementos de la teoría de recursos y capacidades (*Resource-Based View*) y de la teoría del emprendedor como agente transformador.

En el aspecto práctico, la tesis sugirió que los programas de apoyo a la microempresa deberían diseñar intervenciones diferenciadas para la *franja gris*, centradas en el fortalecimiento de competencias gerenciales. Al no hacerlo, se corre el riesgo de que los recursos financieros otorgados se diluyan en emprendimientos con una alta probabilidad de fracaso por deficiencias de gestión, replicando lo ocurrido con programas como Reactiva Perú, que se enfocaron en la formalidad existente, dejando fuera a quienes no calificaban por antigüedad o registro fiscal.

Se destacó la relevancia de la dimensión humana: El desarrollo de personas, la dirección de equipos, la colaboración y el liderazgo cobran especial trascendencia cuando los recursos tangibles (capital, acceso a crédito, tecnología) son muy limitados. Este componente humano-funcional, si se potencia, puede marcar la diferencia entre la extinción pronta del micronegocio y la posibilidad de crecimiento, aunque sea a nivel de subsistencia.

## VI. CONCLUSIONES

6.1 No basta con inyectar dinero ni exigir la formalización tributaria; hace falta fortalecer competencias gerenciales concretas. Cuando el micronegociante comunica expectativas claras a sus ayudantes, ofrece instrucciones y entrenamiento, da y recibe retroalimentación, fija límites y asigna tareas con orden trabaja en equipo y promueve la cooperación y ejerce un liderazgo inclusivo que fomenta la participación y la motivación ...entonces, el negocio tiende a mostrar rentabilidad y a sobrevivir, incluso en condiciones adversas.

6.2 Las cuatro dimensiones de competencias gerenciales medidas (desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración, liderazgo) ejercen un efecto positivo y significativo en la gestión de los micronegocios en Lima Cercado, de acuerdo con la evidencia empírica obtenida.

6.3 Las competencias gerenciales son determinantes, incluso en escenarios de alta informalidad. No basta con contar con una buena idea de negocio ni con un pequeño capital para subsistir y avanzar en el mercado. Los micronegocios con mayor probabilidad de éxito son aquellos cuyos gestores dominan, en la práctica, un conjunto de competencias gerenciales orientadas a la organización, la dirección de personas, el trabajo en equipo y el liderazgo. Esto resulta válido aun cuando no se cuenta con registro tributario, contabilidad formal o acceso a crédito bancario.

6.4 Las competencias gerenciales constituyen un factor interno de resiliencia que compensa, en parte, la ausencia de condiciones favorables en el entorno.

6.5 El desarrollo y la dirección de personas sostienen la operación cotidiana de los micronegocios. La capacidad del dueño-gerente para motivar y formar a sus colaboradores, incluso cuando se trata de familiares o allegados, incide directamente en la continuidad del negocio. En contextos de recursos escasos, la motivación y la

capacitación compensan, hasta cierto punto, la falta de capital o tecnología, al mejorar la eficiencia operativa mediante una asignación más racional de tareas y la reducción de cuellos de botella.

6.6 El trabajo en equipo y la colaboración refuerzan la estabilidad del micronegocio, al reducir su vulnerabilidad frente a cambios repentinos en la demanda y restricciones de recursos. Asimismo, se asocian con una mayor retención de clientes y con una mayor capacidad de adaptación a nuevas oportunidades. La ausencia de colaboración, por el contrario, incrementa el riesgo de fragmentación interna y de abandono del negocio.

6.7 El liderazgo constituye el pilar integrador de las demás competencias gerenciales, al articularlas y orientarlas hacia la sostenibilidad del micronegocio. En contextos de alta informalidad, el liderazgo se expresa menos en procedimientos formales y más en la capacidad del emprendedor para persuadir, inspirar, organizar y anticipar riesgos, generando un entorno de confianza que incide en la efectividad global del negocio.

## VII. RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos empíricos y el marco conceptual desarrollado en la presente investigación, enfocado en la construcción de marcos normativos y estratégicos públicos y privados, así como en la implementación de estrategias formativas dirigidas a micronegocios de la denominada *franja gris* se proponen tres recomendaciones.

Estas recomendaciones buscan sustentar de manera sólida la elaboración de estrategias que promuevan la profesionalización de los micronegocios y, por consiguiente, contribuyan a su formalización progresiva. Asimismo, se constituye en un punto de partida para el diseño de investigaciones futuras que profundicen en la relación entre el desarrollo de competencias gerenciales y el desempeño de los micronegocios en contextos de alta informalidad.

7.1 Focalizar la identificación de micronegociantes con competencias gerenciales emergentes.

Se recomienda diseñar instrumentos diagnósticos que permitan reconocer a aquellos micronegociantes que ya evidencien rasgos o capacidades gerenciales incipientes. Un punto de partida es el cuestionario aquí propuesto.

Desde el punto de vista de políticas públicas, los hallazgos pueden orientar mejor la asignación de recursos de programas estatales o municipales: formar a los micronegociantes en competencias gerenciales aporta, potencialmente, un beneficio social mayor que el simple subsidio económico, ya que incentiva la buena gestión y promueve la autonomía empresarial.

De esta forma, el apoyo institucional, tanto público como privado, podría concentrarse en los perfiles con mayor potencial de desarrollo gerencial, optimizando la asignación de recursos y potenciando el impacto de las intervenciones formativas y de política pública.

### 7.2 Fortalecer las competencias gerenciales de los micronegociantes.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos apuntan hacia la urgente necesidad de que Las disposiciones estatales y los esquemas de incentivos consideren la existencia de esta *franja gris* y la importancia de las competencias gerenciales. En lugar de dispersar recursos financieros de manera homogénea, se recomienda diseñar planes de formación y acompañamiento gerencial dirigidos específicamente a estos micronegocios, de modo que, si en el futuro se contemplan líneas de crédito o subsidios, dichas intervenciones se acompañen de la capacitación necesaria para una administración eficiente. De lo contrario, se perpetúa la alta mortalidad de los micronegocios y se desperdician fondos que podrían haberse invertido en el desarrollo de capacidades de gestión.

Si bien la tesis se concentra en la *franja gris*, no descarta la posibilidad de que algunos micronegocios, con el tiempo y el desarrollo de competencias gerenciales, migren hacia la formalidad y se conviertan en microempresas registradas en SUNAT y con acceso al sistema financiero. Sin embargo, este paso requiere un acompañamiento que supere la lógica de la asistencia financiera pura y, en cambio, promueva la adopción de prácticas gerenciales sólidas. En la medida en que exista una política pública articulada que incentive la formalización en paralelo con la capacitación, se favorecerá que más micronegocios puedan acceder a oportunidades de crecimiento.

Esta medida contribuiría a la generación de autoempleo más estable, al robustecimiento de la capacidad de gestión emprendedora y, en última instancia, a la reducción sostenida de la informalidad extrema.

### 7.3 Agendar para la investigación futura.

Se plantea la conveniencia de profundizar en investigaciones longitudinales que hagan seguimiento sistemático de un conjunto de micronegocios a lo largo de varios años, evaluando la evolución de sus competencias gerenciales y su impacto en la permanencia

o expansión del negocio. Igualmente, sería valioso estudiar sectores específicos (por ejemplo, alimentos, artesanías, comercio minorista, servicios de mecánica u otros), para comprobar si los patrones hallados se mantienen o si varían según la naturaleza de la actividad económica.

De esta forma, se puede verificar en qué medida el entrenamiento en estas competencias impacta en el crecimiento y la sostenibilidad del micronegocio a lo largo de su ciclo de vida, no solo en el momento transversal de los primeros meses. Asimismo, cabe plantear la incorporación de otras variables contextuales como la violencia callejera, la coerción de mafias en ciertas zonas y la disponibilidad de crédito informal. Esto ayudaría a aclarar si, en efecto, las competencias gerenciales pueden mediar o moderar los efectos de entornos hostiles.

Sería pertinente explorar la influencia de las redes de apoyo y la colaboración interempresarial en la gestión de micronegocios. En la medida en que las competencias gerenciales se desarrollen no solo a nivel individual sino a través de redes de intercambio de conocimientos y experiencias, se podría estudiar si la cooperación entre micronegocios favorece el acceso a mejores prácticas gerenciales y, en consecuencia, reduce la tasa de mortalidad en sus etapas iniciales.

## VIII. REFERENCIAS

- Abdinur, M. & Ondes, T. (2022). The Impact of Islamic Financing on the Small Medium. Enterprises (SME's) Performance in Lasanod Somalia. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 12(1), pp. 15–27. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS /v12-i1/11813>
- Aguilar, M. (2020). *Encuesta de micronegocios en los países del norte de Centroamérica. Un análisis de la economía informal con énfasis en el comercio, servicios y manufactura para Honduras, Guatemala y El Salvador*. Organización Internacional del Trabajo - Proyecto "Apoyo para el tránsito a la economía formal en Guatemala, El Salvador y Honduras"
- Aguirre, J., Garro, L. & Alcalde, E. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Revista Espacios*, 41(32), pp.264-278
- Ahmad, I. & Ahmad, S. (2020). The Mediation Effect Of Strategic Planning On The Relationship Between Business Skills And Firm's Performance: Evidence From Medium Enterprises in Punjab, Pakistan. *Opcion* 35(24), 746-778.
- Al-Maamari, O., Aljonaid, N. & Alrefaei, N. (2025). Impact of microcredit on the performance of micro and small enterprises (MSEs) in Yemen. *Cogent Economics & Finance* 13(1), 1-22.  
<https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2460083>.
- Al-Maamari, O., Vedava P. & Taher, S. (2023). Does Microcredit Contribute to the Profitability of Micro and Small Enterprises (MSEs)? An Empirical Study from Yemen. *International Journal of Business Society*, 7 (2), 748-757

- Alvarado, E., Ortiz, J. & Morales, D. (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*, 21(1), 153-180
- Álvarez, D., Montes, J. & Osorio, C. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica* 2(2), 1-10.  
<https://doi.org/10.58763/rc2023109>
- Ángel, A. & Montes, C. (2021). Análisis correlacional de las competencias gerenciales y la gestión financiera en las microempresas del sector restauranero de la ciudad de Sincelejo. [Tesis de maestría, Universidad de Sucre].  
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5034>
- Arkin, H. & Colton, R. (1956). *Tables for Statisticians*. Barnes & Noble, Inc.
- Ayambila, S. (2023). Determinants of micro and small enterprises financial performance in the non-farm sector of Ghana: A quantile regression approach. *Economics & Finance*, 11(2), 1-30.  
<https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2225331>
- Bär, N. (2018). *Diez preguntas que la ciencia (todavía) no puede contestar*. Paidós.
- Barrios De Oro, S. (2023). Habilidades gerenciales e innovación sostenible y su relación con la gestión empresarial. *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 21-33.  
<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.123>.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(30), 17656–17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>

- Bashir, M., Alfalih, A. & Pradhan, S. (2023). Managerial Ties, Business Model Innovation & SME Performance: Moderating Role of Environmental Turbulence. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2023), 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100329>
- Bojinov, I., Chen, A., & Liu, M. (2020). The importance of being causal. *Harvard Data Science Review*, 2(3). <https://doi.org/10.1162/99608f92.3b87b6b0>
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* (27)1, pp. 5-12
- Bunge, M. (1986). Status epistemológico de la administración. *Administración de empresas*. (XI), pp. 1145-1149.
- Cerinza, D. & Montoya, N. (2023). Caracterización y análisis de los micronegocios en Colombia. *Revista Habitus: Semilleros de investigación*, 3(5), 1-14.  
<https://doi.org/10.19053/22158391.15437>
- Cochran, W. (1977). *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334
- D'Agostino M., Gerke, T., & Barrett, M. (2024). Causal inference is not just a statistics problem. *Journal of Statistics and Data Science Education*, 32(2), 150–155.  
<https://doi.org/10.1080/26939169.2023.2276446>
- De La Cruz, M. & Domínguez, V. (2022). *Factores que influyen en el crecimiento de las MYPES de confección y comercialización de prendas de vestir. Estudio de casos múltiples de siete talleres en Gamarra*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia

Universidad Católica del Perú

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/22378>

- Djoko, A., Nashar, M., Jumaryadi, Y., Wibowo, W. & Mekaniwati, A. (2022). Improving Medium Small Micro Enterprise' (MSME) Performance. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(5), 37-46.
- Dvorsky, J., Frajtova-Michalikova, K. & Zvarikova, K. (2024). Effect of Selected Determinants on the Sustainability of SMEs: Does Gender Matter? *Administrative Sciences*, 14(281). <https://doi.org/10.3390/admsci14110281>
- Dominici, F., Bargagli-Stoffi, F. J., & Mealli, F. (2021). From controlled to undisciplined data: Estimating causal effects in the era of data science using a potential outcome framework. *Harvard Data Science Review*, 3(3), 1–22. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8102afed>
- Dzingirai, M. & Ndava, R. (2022). Cash Flow Management Challenges Faced by Small Family-Owned Businesses in Zimbabwe. *Binus Business Review*, 13(3), 293–302. <https://doi.org/10.21512/bbr.v13i3.8531>
- Ebrahim, E. & Kassegn, A. (2023). Profitability of Agricultural Micro and Small-Scale Enterprise in NorthWollo Zone, Amhara Regional State, Ethiopia. *SAGE Open*, April-June(2023), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440231169632>
- Ebrahim, E., Toy, A. & Kassim, Y. (2023) The factors that influence the growth and performance of micro and small-scale enterprises in Dessie Town administration. *Frontiers in Sustainable Cities* 5:1296605. <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1296605>
- Eton, M., Mwosi, F. & Byamukama, E. (2022). Financial Management Practices and Small- Scale Businesses' Profitability, from the Viewpoint of Kabale

- Municipality, Uganda. *Annals of Management and Organization Research*, 3(3), 165-178. <https://doi.org/10.35912/amor.v3i3.1311>.
- Fernández, M. (2018). *Modelo de competencias para microempresarios en entornos deprimidos: la región 5 del Ecuador*. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/b5036a4c-1699-4aa2-bab4-0db77fa1b046/content>
- Ferrando, A. & Callohuanca, J. (2022). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos* 81(1), 1- 12. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>
- García, A., Rodríguez, D., Sarango, A., Mayorga, J., Pretel, A., Husain, S., Zarama, L., Camilo, J., Girón, D. & Medina, N. (2022). Los impactos de la inclusión financiera en los micronegocios: factores que explican aumentos en los ingresos y crecimiento de los negocios. *Serie documentos de trabajo de la Facultad de Economía de la Universidad del Rosario*, 288, 1-46
- García, J., Paz, A., & Araujo, D. (2024). Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(1), 268-283. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/41655/48155>
- Garvey, M., Emmanuel, A. & Egwuatu, C. (2023). The Role of Managerial Skills on the Performance of Small and Medium Enterprise (SMES) in Jabi District, Abuja, Nigeria. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance* 3(2), 112-122. <https://doi.org/10.33258/economit.v3i2.876>.

- Gerring, J. (2012). *Social Science Methodology. A Unified Framework*. Cambridge University Press.
- Getaneh, A., Dubale, S. & Werku, A. (2024). Linking entrepreneurial leadership to quality performance of micro and small-scale enterprises in service sector: the mediating role of service innovation. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2-18. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2339526>.
- Gew, H. (2024). *Financial Management Knowledge for Small and Medium Enterprise Sustainability in Ethiopia* [Tesis doctoral, Walden University, College of Management and Human Potential]. <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/16438>
- Gezahegn, M., Woldesenbet, K. & Hailu, K. (2022). The Role of Entrepreneurial Leadership on MSMEs' Effectiveness: A Systematic Literature Review. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 11(1), 1-17
- Gitman, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Green, W., Chhom, T, Mony R. & Estes, J. (2023). The Underside of Microfinance: Performance Indicators and Informal Debt in Cambodia. *Development and Change* 0(0): 1–24. <https://doi.org/10.1111/dech.12778>
- Gutiérrez, H. (2024). Determinants of corporate leverage and sustainability of small and medium-sized enterprises: The case of commercial companies in Ecuador. *Business Strategy Environment* 2024(33), 8319–8331
- Gyimah, P., Owusu-Afriyie, R., & Lussier, R. (2024). Advancing Rural Entrepreneurship: Does Microfinancing Matter? *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 133–143. <https://doi.org/10.53703/001c.117667>

- Hall, S., Smith, S., Baskent, C. & De Raffaele, C. (2023). *Knowledge Management for the Micro Enterprise: A Taxonomy*. Proceedings of the 24th European Conference on Knowledge Management, ECKM 2023, 491-498.  
<https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/1268>
- Hanco, M., Gutiérrez, G., Cruz, R., Gallegos, D., Salazar, J. & Yaulilahua, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso. Revista de Administración*, 4(8), 115-130. DOI: 10.59659/impulso.v.4i8.52
- Hayton, J. (2015). *Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance* (Research Paper Number 224). Department for Business Innovation & Skills of United Kingdom.  
<https://www.gov.uk/government/publications/leadership-and-management-skills-in-small-and-medium-sized-businesses>
- Hinton, J. (2021). *Relationship-to-Profit: A Theory of Business, Markets, and Profit for Social Ecological Economics* [Tesis doctoral, Stockholm University, Stockholm, Sweden and Université Clermont Auvergne, Clermont-Ferrand, France].  
<https://theses.hal.science/tel-04097146v1>
- Hoffer, E. (2009). *El verdadero creyente. Sobre el fanatismo y los movimientos sociales*. Tecnos.
- Iheanacho, C., Salisu, I. & NaiAllah, S. (2024). Managerial Skills And Small And Medium Scale Enterprises Growth: A Conceptual Review. *Kashere Journal of Management Sciences*, 7(1), 164-173.  
<https://journals.fukashere.edu.ng/index.php/kjms/article/view/328>

Industry Canada (2003). *Management Competencies and SME Performance Criteria: A Pilot Study*. (Small Business Policy Branch - Industry Canada). [https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/Management\\_Competencies\\_SME\\_Performance\\_Criteria.pdf](https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/attachments/2022/Management_Competencies_SME_Performance_Criteria.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2007-2012*. INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Perú: características económicas y financieras de las empresas manufactureras, 2014*. INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Perú: principales resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta satélite de la economía informal 2007-2019*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal 2022-2023*. INEI

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Situación laboral del mercado laboral en Lima Metropolitana*. (Informe técnico N° 9). INEI.

Ivy Theresa & Nur Hidayah. (2021). The Effect of Innovation, Risk-Taking, and Proactiveness on Business Performance Among MSMEs in Jakarta. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 216, 42-48

Irawati L. & Lubis, K. (2020). The Effect of Financial Literacy and Capital Management on MSME Performance. *Asean International Journal of Business*, 1, 77-84. <https://doi.org/10.54099/aijb.v1i1.66>

- Ishak, S., Omar, A. R. C., & Manaf, A. A. (2021). Entrepreneurial Leadership in the Micro and Small Enterprises Research Context: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 397–403. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i5/9815>
- Jain, J.M., & Shanmugam, S. (2022). Determinants of financial performance of micro enterprise: an empirical study on self-help groups of women entrepreneurs. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26(3), 1-12
- Jumpakita, R. (2020). *Management of Micro, Small and Medium Enterprises*. El-Markazi
- Kannan, S. & Gambetta, N. (2025). Technology-driven Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 129–157. <https://doi.org/10.53703/001c.126636>
- Kaplan, R. & Norton, P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons* (March): 87–104.
- Kindström, D., Carlborg, P. & Nord, T. (2022). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 700-723. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2082456>
- Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 115, 105958. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105958>
- Kioko, A., Nzula, B., Mathuku, P. & Auka, D. (2022). Effect of Entrepreneurial Skills on Organizational Performance of Small and Medium Enterprises in Nakuru

City-Kenya. *International Journal of Economics and Business Administration*,  
*X(3)*, 156-173

Kolmogoroff, A. (1933). Sulla Determinazione Empirica di una Legge di Distribuzione.  
*Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83-91

Kweku, F. (2024). Assessing the influence of financial management practices on  
 organizational performance of small-and medium-scale enterprises. *Vilakshan –  
 XIMB Journal of Management* 21(2), 162-188.  
<https://www.emerald.com/insight/0973-1954.htm>

Laguna, M., Wiechetek, M. & Talik, W. (2012). The competencies of managers and  
 their business success. *Central European Business Review* 1(3), 7-13.  
<https://doi.org/10.18267/j.cebr.25>

Lood, P., Tarzona, M. & Susada, J. (2023). Management Practices Of Micro And Small  
 Businesses. *IJARIE*, 9(4), 1981-2001

Machado, H. (2016). Growth of Small Businesses: A Literature Review and  
 Perspectives of Studies. *Gestão & Produção*, 3(2), pp. 419-432.  
<https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>

Makwara, T., Sibanda, L. & Gervase, C. (2023). Poor Performance of Small, Medium,  
 and Micro Enterprises in South Africa: What has Race and Apartheid Got to Do  
 with it? *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* 26(2), 195-  
 204

Marolt, M., Lenart, G., Kljajić Borštnar, M. & Pucihar, A. (2025). Exploring Digital  
 Transformation Journey Among Micro, Small-, and Medium-Sized Enterprises.  
*Systems*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/systems13010001>

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence".  
*American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Megawati, Yumna, A., Cheisviyanny, C. & Tasman, A. (2020). Factors Forming Firm Performance of Micro-Businesses. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 179, 648-651
- Messikh, A. (2022). Does Entrepreneurial Risk-Taking Affect the Business Performance of Micro-Enterprises? Evidence from Skikda in Algeria. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 68(2), 65-77. DOI: 10.2478/ngoe-2022-0012
- MicroRate. (2014). *Technical Guide: Performance and Social Indicators for Microfinance Institutions* [Guía técnica: Indicadores de performance y sociales para instituciones de microfinanzas].  
[http://www.microrate.com/media/downloads/2014/05/MicroRate\\_-\\_Technical-Guide-20142.pdf](http://www.microrate.com/media/downloads/2014/05/MicroRate_-_Technical-Guide-20142.pdf)
- Moreira, A., Loiola, E. & Guedes, S. (2021). Antecedents of entrepreneurship in the career trajectories of junior enterprises alumni. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(8), 108-123.  
<https://doi.org/10.19094/contextus.2021.62492>
- Moreira, J., Oliveira, L., Junior, E. & Marcio, J. (2021). Entrepreneurial Ecosystem: Analysis of the contribution of universities in the creation of technology based firms. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 19(11), 160-175. DOI: 10.19094/contextus.2021.68011
- Mohd Najib Saad & Mazlina Manshor. (2023). Determinants of Sustainable Development Among Malaysian Small and Medium Enterprises. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 8(1), 25–52. <https://doi.org/10.24191/ijsms.v8i1.21893>

- Muche, B. (2022). Determinants of the sustainability and growth of micro and small enterprises (MSEs) in Ethiopia: literature review. *Teka Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(58)
- Mugambe, P. (2024). Financial Innovation for Survival among Micro-Enterprises with Declining Profit Margins. *Open Journal of Business and Management*, 12, 3145-3165. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.125159>
- Musthafa, I., Elfindri, Anas, Y. & Ariyanto, E. (2024). Human Capital and Performance of Micro, Small and Medium Enterprises: A Literature Review. *Current Advanced Research on Sharia Finance and Economic Worldwide (CASHFLOW)*, 3(2), 250-275
- Nandes, C., Danjuma, J., Ayuba, S. & Danladi, E. (2021). Managerial Skills and Productivity in an Organization: A Comparative Analysis of the Approaches of Lampard and Tuchel of Chelsea Football Club. *Lapai International Journal of Management and Social Science*, 13(2), 70-83.  
[https://www.researchgate.net/publication/361890749\\_Managerial\\_Skills\\_and\\_Productivity\\_in\\_an\\_Organization\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_the\\_Approaches\\_of\\_Lampard\\_and\\_Tuchel\\_of\\_Chelsea\\_Football\\_Club](https://www.researchgate.net/publication/361890749_Managerial_Skills_and_Productivity_in_an_Organization_A_Comparative_Analysis_of_the_Approaches_of_Lampard_and_Tuchel_of_Chelsea_Football_Club)
- Nkam, F. (2021). Management Skills and Performance of State-Owned Enterprises in Cameroon. *Journal of Business and Economic Development*, 6(2): 115-124.  
<https://doi.org/10.11648/j.jbed.20210602.17>
- Ng'ora, S., Mwakalobo, A. & Lwesya, F. (2022). Managerial Skills for Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 343-359. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0022>

- Noriega, C. & Farfán, J. (2024). Management Skills In Micro, Small And Medium Enterprises (Smes): A Systematic Review. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9), 1-20. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-153>
- Organización Internacional del Trabajo - OIT (2019). *Small Matters. Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*. International Labour Organization.
- Osorio, M. (2021). Las competencias gerenciales y la toma de decisiones integrales en las micro y pequeñas empresas industriales de metalmecánica de Lima Metropolitana. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/5034>
- Palomino, M. (2021). Impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio de la administración educativa. *Centro Sur. Social Science Journal Marzo 2021 – E4*. <https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/121>
- Penagos, F., Hernández, O. & García, M. (2023). Managerial Skills and Organizational Performance: Competitive Advantage. *Mercados y Negocios* 24(48), 75-94. <https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688>
- Presidencia de la República del Perú (2020a). *Decreto Legislativo del 6 de abril de 2020. Crea el programa “REACTIVA PERÚ” para asegurar la continuidad en la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19*.
- Presidencia de la República del Perú (2020b). *Decreto Legislativo del 10 de mayo de 2020. Que aprueba la ampliación del monto máximo autorizado para el otorgamiento de la garantía del gobierno nacional a los créditos del programa “REACTIVA PERÚ”*.

- Quintero, L. (2016). Manual metodológico para microcrédito rural. Asociación colombiana de instituciones de microfinanzas.
- Pietersen, M. & Botha, M. (2021). Impulsivity and entrepreneurial behaviour: Exploring an unreasoned pathway. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(8), 1–26. <https://doi.org/10.1177/02662426211008149>
- Rezaee, Z., Aliabadi, S., Dorestani, A., & Rezaee, N. J. (2020). Application of time series models in business research: Correlation, association, causation. *Sustainability*, 12(12), 4833. <https://doi.org/10.3390/su12124833>
- Rharzouz, J., Bouarir, H., El Moutaqi, B., Rizqi, N. & Boubker, O. (2024). Factors Influencing Women’s Entrepreneurial Success in a Patriarchal Society: Empirical Evidence from Morocco. *Societies*, 14(151). <https://doi.org/10.3390/soc14080151>
- Rebolledo, P. & Soto, R. (2004). Estructura del mercado de créditos y tasas de interés: Una aproximación al segmento de las microfinanzas. *Estudios Económicos*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Rio Rita, M. & Utomo, M. (2019). An entrepreneurial finance study: MSME performance based on entrepreneurial and financial dimensions. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 23(2), 217–234
- Rio Rita, M., Wahyudi, S., Muharam, H., Thren, T. & Robiyanto, R. (2022). The role of entrepreneurship oriented finance in improving MSME performance: The demand side of the entrepreneurial finance perspective. *Contaduría y Administración*, 67(3), 24-53.

- Rocca, E., García, D. & Duréndez, A. (2018). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*. 11(22), 52-68.
- Romaní, A. (1 de abril de 2019). Ambulantes agobian Lima en 5 zonas. *El Peruano*.  
<https://elperuano.pe/noticia/77161-ambulantes-agobian-lima-en-5-zonas>
- Romero, R., Baca, R., Ovalle, A. & Bernero, D. (2022). La gestión del presupuesto por resultados y su impacto en los programas sociales en una municipalidad local. *Balance's* 10(15) pp. 62-71.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión* 2(1), 49-63.
- Sabbah, Y., Jusoh, R. & Zainuddin, S. (2024). Organisational Climate and Managerial Performance: The Mediating Role of Goal Commitment. *International Journal of Management Practice*, 17(3), 251-278.  
<https://doi.org/10.1504/IJMP.2024.138168>
- Samaja, J. (2004). *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia I*. Folio
- Shah, C. (2016). *Competency Mapping and its impact on Organization Effectiveness with special reference to Sales Staff of Pharmaceutical Industry of Ahmedabad Region*. (Tesis doctoral, Gujarat Technological University, Gujarat, India). <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/110909>
- Shapiro, S. & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611

- Hazudin, S., Sabri, M., Kader, M., Saripin, M. & Ridzuan, M. (2022). Social Capital, Entrepreneurial Skills, and Business Performance Among Rural Microenterprises in Times of Crisis. *Knowledge and Performance Management*, 6(1), 75-86. [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.07](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.07)
- Smirnov, N. (1939). On the Estimation of the Discrepancy between Empirical Curves of Distribution for Two Independent Samples. *Bulletin Mathématique de l'Université de Moscou*, 2(2).
- Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association between Two Things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stern, W. (1914). *Psychological Methods of Testing Intelligence*. Baltimore: Warwick & York, Inc.
- Suminah, S., Suwanto, S, Sugihardjo, S., Anantanyu, S. & Padmaningrum, D. (2022). Determinants of micro, small, and medium-scale enterprise performers' income during the Covid-19 pandemic era. *Heliyon* 8 (2022) e09875.
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento*. Arequipa: Bioestadístico EIRL.
- Tantalean, I. (2018). *La epistemología de la administración. Hermenéutica y exégesis en la construcción de su objeto y concepto*. Editorial San Marcos
- The World Bank (2018). *Poverty and Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle*. World Bank.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Massachusetts Institute of Technology Press.

- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3155>
- Troise, C., Santoro, G., Jones, P. & Bresciani, S. (2024). Small and medium enterprises and sustainable businessmodels: Exploring enabling factors for adoption. *Journal of Management & Organization*, 2024(30), 452–465
- Wiklund, J., Sheperd, D. & Patzelt, H. (2009). Building an Integrative Model of Small Business Growth. *Small Business Economics*, 32, pp. 351–374.
- Wholesale and Retail Sector Education and Training Authority. Republic of South Africa. (2022). Small, Medium And Micro Enterprises (SMMES) And Entrepreneurship Support Strategy.  
<https://www.wrseta.org.za/downloads/SMME%20and%20Entrepreneuership%20Strategy%2001-08-22%20Final.pdf>
- Socorro, F. & Reyes, G. (2020). Entrepreneurship And Micro-Enterprise: A Theoretical Approach To Its Differences. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(6), 1-6. <https://www.abacademies.org/articles/Entrepreneurship-and-Micro-Enterprise:-A-1528-2651-23-6-649.pdf>
- Sugianto, S., Casmudi, C., Dewi, S., Ayuni, L., Aprilia, D., Regina, C., Nuralya, D. & Presitini, Y. (2023). Prospective Micro and Small Enterprises (MSES) in Balikpapan. *Jurnal Ekonomi*, 12(2), 1108-1117.  
<https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1739/1470>

- Thongsennheuang, S. (2012). *The Effect of Moderator of Social Skills on the Changing Between Managerial Skills and SME Performance* [Tesis de maestría, University of the Thai Chamber of Commerce]. <http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/1330>
- Tsetim, J., Asenge, E. & Chiangi, A. (2020). *Entrepreneurial Leadership and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Benue State, Nigeria*. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 137-146.  
<https://doi.org/10.36347/sjebm.2020.v07i04.002>
- Wattanakomol, S. (2024). Characteristics of Micro, Small and Medium-sized Business Entrepreneurs Who Achieve Sustainable Success. *Kurdish Studies*, 12(2), 1043-1059. <https://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/1949>
- Wahyudiono, Aini, N., Murni, S. & Rosyid, A. (2024). Maintaining Sustainable Growth of Micro and Small Enterprises: Antecedents of Management Orientation and Digital Business. *Sustainability*, 16, 6638. <https://doi.org/10.3390/su16156638>
- Yu, S. & Sekiguchi, T. (2024). Platform-Dependent Entrepreneurship: A Systematic Review. *Administrative Sciences* 14(326).  
<https://doi.org/10.3390/admsci14120326>
- Zhang, Y. & Ayele, E. (2022). Factors Affecting Small and Micro Enterprise Performance with the Mediating Effect of Government Support: Evidence from the Amhara Region Ethiopia. *Sustainability*, 14, 6846.  
<https://doi.org/10.3390/su14116846>
- Ziaul, K., Lertatthakornkit, T., Photchanachan, S., Zhu, T. & Wider, W. (2024). Weathering the Inflationary Storm 2021-2022: Crisis Management Modalities for the Informal Microenterprise Sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(5), 47-61.

**IX. ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis y variables				Metodología
		Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p><b>Problema principal</b> ¿Cuál es el efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a) ¿Cuál es el efecto del desarrollo de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024? b) ¿Cuál es el efecto de la dirección de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024? c) ¿Cuál es el efecto del trabajo en equipo y la colaboración en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024? d) ¿Cuál es el efecto del liderazgo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a) Determinar el efecto del desarrollo de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024. b) Determinar el efecto de la dirección de personas en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024. c) Determinar el efecto de la relación del trabajo en equipo y la colaboración con la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024. d) Determinar el efecto de la relación del liderazgo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las competencias gerenciales tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.</p> <p><b>Hipótesis derivadas</b> a) El desarrollo de personas tiene un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado. b) La dirección de persona tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024. c) El trabajo en equipo y la colaboración tienen un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024. d) El liderazgo tiene un efecto determinante y positivo en la gestión de micronegocios en Lima Cercado 2024.</p>	<p><b>Variable independiente</b> Competencias gerenciales<sup>1</sup></p> <p><b>Variable dependiente</b> Gestión de micronegocios<sup>2</sup></p>	<p>A. Desarrollo de personas</p> <p>B. Dirección de personas</p> <p>C. Trabajo en equipo y cooperación</p> <p>D. Liderazgo grupal</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>A1. Expectativas A2. Instrucciones A3. Feedback A4. Entrenamiento A5. Empowerment</p> <p>B1. Confrontación B2. Estándares B3. Límites B4. Asignación</p> <p>C1. Participación C2. Información C3. Expectativa C4. Créditos C5. Apoyo</p> <p>D1. Comunicación D2. Equidad D3. Orientación a la productividad D4. Abastecimiento D5. Alineamiento</p> <p>Flujo de caja = Ingresos – (Costos + Gastos)</p>	<p><b>Metodología</b> Filosofía: positivismo, Enfoque: deductivo. Metodología: cuantitativa. Horizonte: sección transversal</p> <p><b>Población y muestra</b> a) Población: micronegociantes de Lima cercado con menos de 12 meses de operaciones y sin RUC b) Muestra: 371</p> <p><b>Técnicas e instrumentos</b> a) Técnica: Encuesta. b1) Cuestionario estructurado de tres items por indicador: escala de Likert b2) Flujo de caja en campo.: Ingresos, costos y gastos. c) Análisis estadístico de datos con software.</p>

<sup>1</sup> Spencer & Spencer (1993, p. 54) indican que las competencias gerenciales tienen los cuatro dimensiones y los 19 indicadores que aquí presentamos.

<sup>2</sup> Kaplan & Norton (2001, pp. 90,93) precisan que el fin de las empresas es aumentar su valor económico.

## Anexo 2. Cuestionario

Variables:

Variable dependiente: Gestión de micronegocios

Dimensiones: 1: rentabilidad

Indicador: Flujo de caja = Ingresos > (Costos + Gastos)

Si flujo de caja > 0  $\Rightarrow$  sí rentable = 1

Si flujo de caja  $\leq$  0  $\Rightarrow$  no rentable = 0

Variable independiente: Habilidades gerenciales

Dimensiones: 4: (A) Desarrollo de personas, (B) dirección de personas, (C) trabajo en equipo y cooperación y (D) liderazgo grupal.

Indicadores: 5 + 4 + 5 + 5 = 19

Escala Likert: 1, 2, 3, 4 y 5.

Desde 1: muy bajo / muy en desacuerdo.

Hasta 5: muy alto / muy de acuerdo.

Dimensión A: Desarrollo de personas

Indicador A1: Expectativas

1. Al iniciar mi negocio, mi nivel de expectativas fue: 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto).
2. Hoy, estimo que el desempeño de mi negocio es: 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto).
3. Dentro de seis meses, preveo que el desempeño de mi negocio será: 1 (Muy bajo) – 5 (Muy alto).

Indicador A2: Instrucciones

4. Mis proveedores me ofrecen consejos de manera regular.
5. Mis colegas y amigos me brindan consejos habitualmente.
6. Con regularidad, ofrezco consejos a mis colegas y amigos.

Indicador A3: Feedback

7. Mis proveedores se interesan por mi desempeño al preguntarme regularmente cómo me va.

8. Mis colegas y amigos se interesan por mi desempeño al preguntarme regularmente cómo me va.
9. Analizo mi desempeño y corrijo mis errores de forma sistemática.

Indicador A4: Entrenamiento

10. Realizo prácticas o ensayos fuera de mi negocio para mejorar mi desempeño.
11. Realizo prácticas en el negocio de otros para adquirir experiencia.
12. Considero que la calidad de mis entrenamientos es alta.

Indicador A5: Empowerment

13. El negocio funciona de manera efectiva cuando delego su gestión a otra persona.
14. Me siento cómodo delegando la gestión de mi negocio.
15. Delego la gestión de mi negocio a un ayudante con frecuencia.

Dimensión B: Dirección de personas

Indicador B1: Confrontación

16. Mi familia está de acuerdo con mi negocio.
17. Necesito un alto nivel de apoyo familiar para mi negocio.
18. Considero necesario motivar a mi familia para que me brinde apoyo en mi negocio.

Indicador B2: Estándares

19. Sigo un orden debidamente establecido en la gestión de mi negocio.
20. Mis productos mantienen un estándar constante a lo largo del tiempo.
21. El grado en que mis productos se distinguen de los de la competencia es alto.

Indicador B3: Límites

22. Contar con más personal mejoraría significativamente el desempeño de mi negocio.
23. Es fácil enseñar el funcionamiento de mi negocio al personal de apoyo.
24. Prefiero trabajar solo en lugar de hacerlo en compañía de personal ineficiente.

**Indicador B4: Asignación**

25. Me gusta asignar tareas de apoyo a mi personal.
26. El cumplimiento de las tareas por parte de mi personal es eficiente.
27. Mi personal valora positivamente la asignación de tareas.

**Dimensión C: Trabajo en equipo y cooperación****Indicador C1: Participación**

28. El nivel de camaradería y amistad entre mis colegas es alto.
29. Mis colegas y yo nos reunimos de manera regular.
30. Mis colegas y yo realizamos actividades de integración de forma regular.

**Indicador C2: Información**

31. El intercambio de datos e información en el trabajo es adecuado.
32. Valoro la importancia de compartir información relevante en el trabajo.
33. La información que recibo en el trabajo es útil para mi desempeño.

**Indicador C3: Expectativas**

34. Trabajar cerca de mis colegas es beneficioso para mi desempeño.
35. Creo firmemente que la unión en el equipo fortalece el desempeño laboral.
36. Considero que la integración entre mis colegas es alta.

**Indicador C4: Créditos**

37. Es importante reconocer públicamente las ideas de otros.
38. He observado que los aportes de otros son reconocidos de manera regular.
39. Me gustaría que mis aportes sean reconocidos públicamente.

**Indicador C5: Apoyo**

40. Disfruto ayudando a mis colegas en el trabajo.
41. Brindo apoyo a mis colegas con frecuencia.
42. Recibo apoyo de mis colegas de manera regular.

**Dimensión D: Liderazgo grupal****Indicador D1: Comunicación**

43. Me resulta fácil hacer amigos en el entorno laboral.

44. Entablo conversaciones con facilidad en el entorno laboral.

45. Disfruto las conversaciones en el entorno laboral.

Indicador D2: Equidad

46. En mi entorno laboral, existen pocas oportunidades para perjudicar a un colega.

47. Prefiero anticiparme a situaciones injustas en el entorno laboral.

48. Creo firmemente que en el entorno laboral las cosas deben ser justas.

Indicador D3: Orientación a la productividad

49. Cumplir las metas diarias es esencial para el éxito de mi negocio.

50. Considero que el desempeño de cada día es independiente y requiere un esfuerzo constante.

51. Creo que es fundamental hacer todo lo posible para asegurar el éxito de mi negocio.

Indicador D4: Abastecimiento

52. Me aseguro de contar con la mercadería necesaria para el funcionamiento óptimo de mi negocio.

53. Dispongo de buenas alternativas en caso de que mi proveedor falle.

54. Conozco a los mejores proveedores para mi negocio.

Indicador D5: Alineamiento

55. Cuando llego a casa, logro desconectarme del trabajo.

56. Considero que enfocar mis esfuerzos en el negocio es fundamental para su éxito.

57. Creo que es beneficioso para toda mi familia que el negocio tenga éxito.

**Anexo 3. Validación del instrumento: juicio de expertos**

1. Carlos Venturo Orbegoso, doctor en Educación, magíster en Administración de Negocios.
2. Arturo Melgar Begazo, doctor en Educación, magíster en Administración de Negocios.
3. Braggi Bamberger Vargas, doctor en Contabilidad y Finanzas, maestro en Finanzas y Mercados Financieros.

**CERTIFICACION DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

Luego de revisar el instrumento propuesto por el magíster Francisco Martin Gonzalez Rodriguez, titulado “Efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios de lima cercado 2024”, encuentro que los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones de su investigación y reúne las condiciones de pertinencia, relevancia y claridad.

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

**Juez validador:** Braggi Alfredo Bamberger Vargas.**Grado académico del juez validador:** doctor**DNI del juez validador:** 09304515.**Fecha:** 22 de marzo de 2024**Dr. Braggi Bamberger Vargas**

## CERTIFICACION DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Luego de revisar el instrumento propuesto por el magíster Francisco Martin Gonzalez Rodríguez, titulado “Efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios de lima cercado 2024”, encuentro que los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones de su investigación y reúne las condiciones de pertinencia, relevancia y claridad.

### **Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

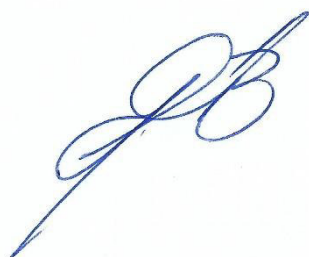
No aplicable [ ]

**Juez validador:** Arturo Eduardo Melgar Begazo.

**Grado académico del juez validador:** Doctor

**DNI del juez validador:** 29308486.

**Fecha:** 22 de marzo de 2024



**Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo**

**CERTIFICACION DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

Luego de revisar el instrumento propuesto por el magíster Francisco Martin Gonzalez Rodríguez, titulado “Efecto de las competencias gerenciales en la gestión de micronegocios de lima cercado 2024”, encuentro que los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones de su investigación y reúne las condiciones de pertinencia, relevancia y claridad.

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ X ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

**Juez validador:** Carlos Oswaldo Venturo Orbegoso.**Grado académico del juez validador:** doctor**DNI del juez validador:** 17804130.**Fecha:** 22 de marzo de 2024**Dr. Carlos Venturo Orbegoso**

## Anexo 4. Tamaño de muestra

Datos:

Confianza: 95%  $\Rightarrow Z = 1.96$

Margen de error  $e$ : 5% = 0.05

$p = 0.5 \Rightarrow p(1-p) = 0.25$  (caso de máxima varianza; con cualesquiera otros valores de  $p$  y  $1-p$ ) el producto es  $< 0.25$ ; por tanto,  $p = 0.5$  brinda el mayor valor de  $n$ ).

$N$ : MML (Miranda, 2023) = 4,000 x 5 = 20,000; MML (Romaní, 2019) = 10,000-14,000. Se desestimaron otras versiones (Matuk, 2022; Linares, 2017) han estimado la población en 750,000 y 325,758 por estar referidas a Lima Metropolitana, que comprende a todos los distritos incluido Lima Cercado.

Calculadoras usadas:

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Fórmulas aplicadas:

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + \frac{Z^2(p * q)}{N}}$$

$$n = \frac{Z^2p(1 - p)}{e^2}$$

Cálculo:

- $Z = 1.96 \Rightarrow 1.96^2 = 3.8416$
- $p = 0.5$  y  $(1-p) = 0.5 \Rightarrow p(1-p) = 0.5 (0.5) = 0.25$
- $e = 0.05 \Rightarrow e^2 = 0.0025$

- $n = \frac{3.8416 * 0.25}{0.0025} = 384.16$

Resultados:

$$\text{Si } N = 4,000 \times 5 = 20,000 \Rightarrow n = 377$$

$$\text{Si } N = 10,000 \Rightarrow n = 370$$

$$\text{Si } N = 14,000 \Rightarrow n = 374$$

Para la confianza y margen de error de la investigación, el tamaño de muestra  $n = 371$  es estadísticamente adecuado.

Impacto en el margen de error por trabajar con  $n = 371$  en lugar de  $n = 377$

Despejando  $n$  en la fórmula aplicada:

Con  $n = 377$ :  $e \approx 5.047\%$

Con  $n = 371$ :  $e \approx 5.088\%$

Diferencia: +0.041 p.p. en margen de error.

Impacto en la confianza por trabajar con  $n = 371$  en lugar de  $n = 377$

Despejando  $Z$  en la fórmula aplicada y buscando su correspondiente confianza en

Arkin & Colton (1956):

Con  $n=377$ : 94.78 %

Con  $n=371$ : 94.59 %

Diferencia: -0.19 p.p. en confianza.

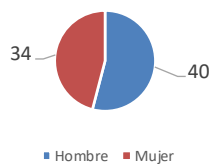
Por lo expuesto, se demuestra la pertinencia estadística de trabajar con  $n = 371$ .

## Anexo 5. Segmentación

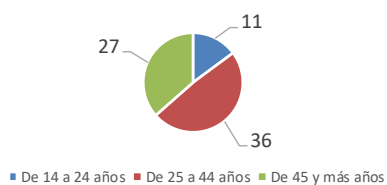
Segmento	2019	2020	2021	2023	2024	2025	2024	2025	n del segmento	
									74	n
Total	5237,3	4277,1	5136,2	5597,1	5821	5979,9	100,0%	100,0%	74	n
Hombre	2810	2389,5	2816,7	2995,9	3127,9	3236,1	53,7%	54,1%	39,76	40
Mujer	2427,2	1887,5	2319,5	2601,2	2693,1	2743,9	46,3%	45,9%	34,24	34
De 14 a 24 años	951,2	683,2	933,5	830,9	809	750,9	13,9%	12,6%	10,28	11
De 25 a 44 años	2739,7	2385,7	2592,7	2755,3	2809,6	2880	48,3%	48,2%	35,72	36
De 45 y más años	1546,3	1208,8	1605,4	2010,9	2022,4	2348,1	34,7%	39,3%	25,71	27
Primaria o menos	389,1	214	410,9	384	402	401,5	6,9%	6,7%	5,11	5
Secundaria	2482,8	1813,7	1981	1983,2	2452,6	2436,2	42,1%	40,7%	31,18	30
Superior no U	950,7	856,8	980,1	1234,8	1274,5	1294,3	21,9%	21,6%	16,20	17
Superior U	1415,3	1292,6	1260,1	1615,4	1691,9	1848	29,1%	30,9%	21,51	22

Nota . INEI (2025) - Mercado laboral junio julio agosto 2025 (Informe tecnico 9)

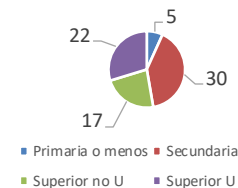
Segmentos por sexo



Segmentos por edad



Segmentos por educación



## Anexo 6. La franja gris en la clasificación de las empresas

Todas las microempresas aparecen en la clasificación legal de empresas, tanto del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como del Ministerio de la Producción.

### 1. Ministerio de Trabajo: por ventas y cantidad de trabajadores

- El Decreto Legislativo 1086: Ley MYPE.
- Define solo micro y pequeña empresa.
- Microempresa:  $1 \leq \text{trabajadores} \leq 10$  y  $\text{ventas} \leq 150$  UIT.
- Pequeña empresa:  $1 \leq \text{trabajadores} \leq 100$  y  $\text{ventas} \leq 1,700$  UIT.

### 2. Ministerio de la Producción: por ventas anuales.

TUO de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial aprobado por D.S. 013-2013-PRODUCE, Art. 5° y modificado por el Art. 11° de la Ley 30056.

**Tabla 17**

*Tamaño de empresa por ventas anuales en UIT*

Empresa	UIT
Lím 0	0
Lím 20	20
Lím 50	50
Micro	150
Pequeña	1700
Mediana	2300
Grande	2700

*Nota.* INEI, MINTRA, PRODUCE

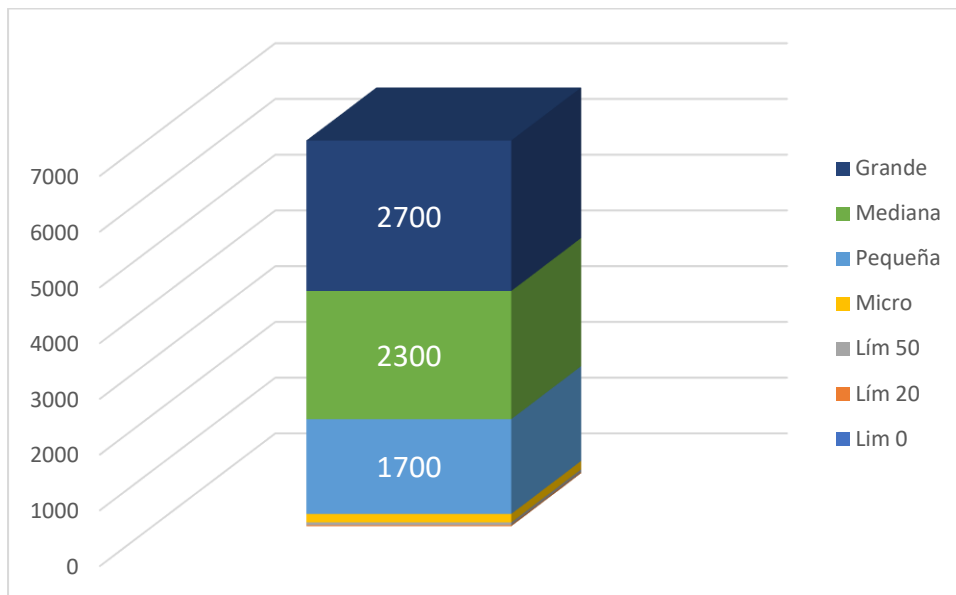
- Microempresa  $\leq 150$  UIT.
- Pequeña empresa  $> 150$  UIT y hasta 1,700 UIT.
- Mediana empresa  $> 1,700$  UIT y hasta 2,300 UIT.
- Gran empresa  $> 2,300$  UIT

UIT vigente en 2024: S/ 5,150, según D.S. 309-2023-EF:

- 150 UIT = S/ 772,500
- 1,700 UIT = S/ 8'755,000
- 2,300 UIT = S/ 11'845,000

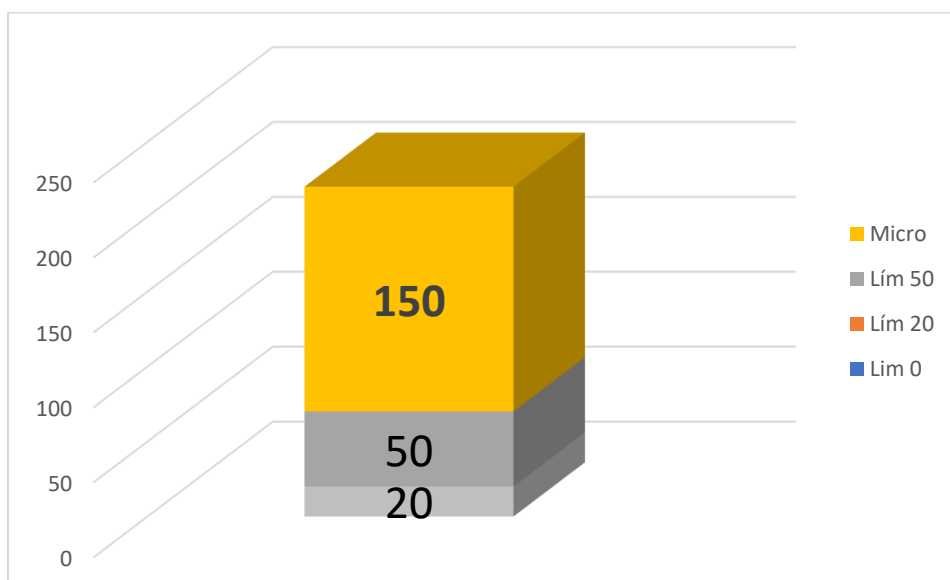
**Figura 4**

*Empresas de todos los tamaños*



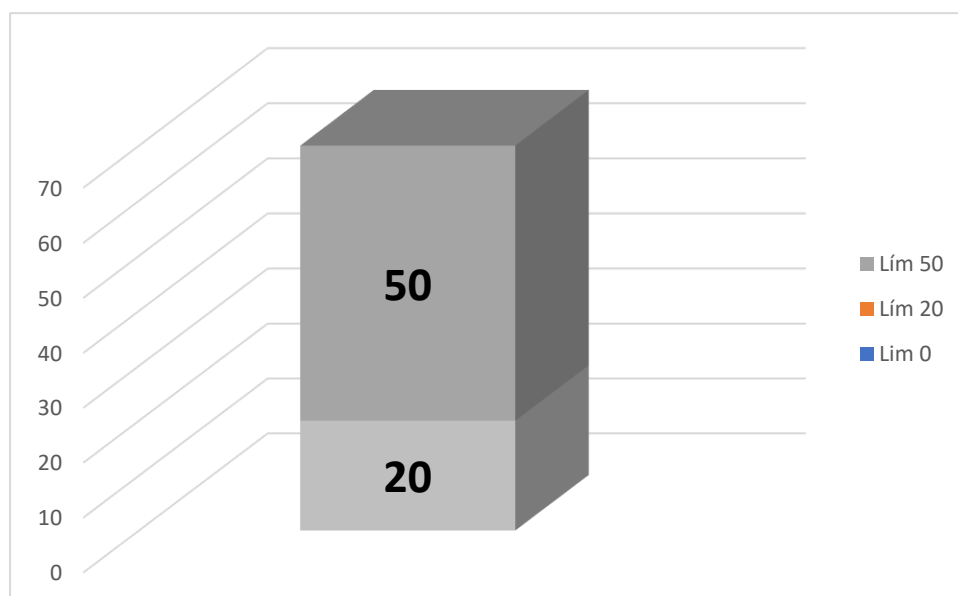
**Figura 5**

*Microempresas por tamaño*



**Figura 6**

*Micronegocios: microempresas en la franja gris*



### 3. INEI

El Ministerio de la Producción (2020) advierte que si una empresa opera en el mercado sin RUC, es informal, y estima que:

Cantidad de empresas informales = Estimación ENHO - Cifras SUNAT

(p. 98). Por su lado, el INEI define desde 2014 a las empresas informales si no operan como sociedades ni tienen RUC (p. 49) habiendo mejorado desde 2012 la medición de la informalidad (p. 203), sin conseguirlo del todo porque “dentro de la informalidad existe siempre una parte que no puede ser observada” (INEI, 2024, p. 80).

Sistemáticamente, en la Encuesta Nacional de Empresas el INEI deja una *franja gris*, la de los micronegocios, dentro de las microempresas:

- INEI (2017b): microempresas en el rango 20-150 UIT (p. 27).
- INEI (2021): microempresas en el rango 50-150 UIT (p. 20).
- INEI (2017a): no aparecen las microempresas en el segmento empresarial (p. 116).

- INEI (2022): no aparecen las microempresas en el segmento empresarial (p. 118).

La adopción por parte del INEI (2024) de las propuestas de la OIT en cuanto a *sector informal* en 1993 y en cuanto a *empleo informal* en 2003 (p. 72) considera a la *economía informal* en términos agregados, lo cual es consistente cuando el INEI dejan fuera del segmento empresarial a las microempresas, pero no le permite identificar a las microempresas debajo del umbral mínimo. Esta es la *franja gris*, que tampoco es cubierta por los informes especializados del INEI *Producción y empleo informal en el Perú: Cuenta satélite de la economía informal*.

La *franja gris* de las microempresas son las que tienen menos ventas anuales  $\leq 50$  UIT, si se toma en cuenta por defecto la clasificación del INEI (2021), o convertido a soles corrientes de 2024:

- Ventas anuales  $\leq S/257,000$ ; o
- Ventas semanales  $\leq S/4,942.31$  [ $4,946.11 = 257,000 \div 12 \div (52 \div 12)$ ]

Pero, si se toma por defecto en cuenta la clasificación del INEI (2017b), las ventas anuales  $\leq 20$  UIT, o convertido a soles corrientes de 2024:

- Ventas anuales  $\leq S/103,000$ ; o
- Ventas semanales  $\leq S/1,980.77$  [ $1,980.77 = 103,000 \div 12 \div (52 \div 12)$ ].

## **Anexo 7. El proceso de investigación científica**

Propuesta de Samaja (2004, pp. 215-307)

### Instancia 1: Validación conceptual

#### Fase 1. Planteamientos

Momentos:

- a. Problema central y problemas conexos
- b. Hipótesis
- c. Conocimientos previos
- d. Contextos

#### Fase 2. Formulación

Momentos:

- a. Problema central y problemas conexos
- b. Hipótesis sustantiva e hipótesis de trabajo
- c. Relaciones lógicas en los conocimientos previos
- d. Objetivos

### Instancia 2: Validación empírica

#### Fase 3. Diseño del objeto

Momentos:

- a. Objeto de la investigación
- b. Universo de variables
- c. Fuentes de datos
- d. Criterios de validez

#### Fase 4. Diseño de los procedimientos

Momentos:

- a. Tamaño de muestra y técnicas de muestreo
- b. Plan de tratamiento y análisis de datos
- c. Determinación de recursos y contextos de aplicación
- d. Procedimientos de los indicadores y diseño y construcción de instrumentos

### Instancia 3: Validación operativa

#### Fase 5. Recolección y procesamiento

Momentos:

- a. Pilotaje y pruebas de confiabilidad
- b. Recolección de datos
- c. Procesamiento de la información
- d. Tabulación y graficación

#### Fase 6. Tratamiento y análisis de datos

Momentos:

- a. Lectura y revisión de resultados
- b. Hipótesis de interpretación
- c. Pruebas complementarias
- d. Conclusiones (firmes pero no definitivas)

### Instancia 4: Validación expositiva

#### Fase 7. Informes parciales

Momentos:

- a. Evaluación de lo actuado
- b. Análisis y evaluación de resultados
- c. Nuevos problemas y nuevos diseños
- d. Redacción formal

#### Fase 8. Exposición sistemática

Momentos:

- a. Marco retórico: destinatarios
- b. Preparación de la tesis
- c. Desarrollo de argumentos
  - c1. Validación conceptual: referencias teóricas
  - c2. Validación empírica: evidencias empíricas
  - c3. Inferencias de generalización
- d. Producción del discurso científico

- d1. Compromiso académico (ético-político)
- d2. Explotación de lugares comunes, trata lógica y teatralidad discursiva
- d3. Control de citas y paráfrasis

**Soli Deo Gloria**