



U N I V E R S I D A D  
**Panamericana**

CAMPUS GUADALAJARA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**Un Marco Organizacional para Microempresas Enfrentando Choques  
Exógenos: Un Enfoque de Sistema Viable.**

TESIS

Que para obtener el grado de:  
DOCTOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES

Presenta:  
**DENNY SUAREZ AMBRIZ**

Directora:  
**JACQUELINE Y. SÁNCHEZ GARCIA**

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la SEP  
según acuerdo 20200055, con fecha del 01-VII-2019, en modalidad escolarizada

Zapopan, Jal., México, 2025

## **Agradecimientos**

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi directora de tesis, la Dra. Jacqueline Sánchez García, por su apoyo, orientación y valiosos consejos a lo largo de este camino. Su experiencia y estímulo han sido fundamentales para la culminación de este trabajo, y estoy inmensamente agradecido por su mentoría. También quiero agradecer a los miembros del cuerpo docente y administrativo de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, quienes me brindaron retroalimentación e inspiración invaluable durante mis estudios.

Un agradecimiento de corazón a mi familia, que siempre ha creído en mí y ha estado a mi lado. A mis padres, Ponciano y María, gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y los sacrificios que me han permitido alcanzar este logro. A mi pareja, Jonathan, tu paciencia, comprensión y amor inquebrantable han sido una fuente constante de fortaleza.

Por último, quiero reconocer a todos aquellos que han contribuido de alguna manera a este trabajo. Ya sea a través de retroalimentación, colaboración o simplemente palabras de aliento, han dejado una huella en mi trayectoria académica, y por ello, estoy profundamente agradecido.

## **Declaración de autoría**

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. No se ha utilizado el trabajo de ninguna otra persona sin el debido reconocimiento en el texto principal de la tesis. Hago esta declaración en conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Excepto cuando se hace referencia en el texto de la tesis, ésta no contiene material publicado en otro lugar o extraído en su totalidad o en parte de una tesis presentada para la obtención de cualquier otro título o diploma. No se ha utilizado el trabajo de ninguna otra persona sin el debido reconocimiento en el texto principal de la tesis. Esta tesis no se ha presentado para la obtención de ningún título o diploma en ninguna otra institución terciaria.

Firma: ..... Fecha: .....  
Nombre completo (del alumno/a)

## Resumen

Este estudio aborda el problema de la limitada capacidad adaptativa en las microempresas, un fenómeno que contribuye al fracaso del 50% de los nuevos negocios durante sus primeros cinco años de operación. Este problema se observó inicialmente en una microempresa de alimentos ubicada en el Valle de Salinas, California, donde se identificaron patrones de fatiga operativa, alta rotación de personal, fluctuaciones en la calidad del servicio y una capacidad insuficiente para responder a variaciones de demanda.

Esta tesis se compuso de cinco capítulos fundamentales. El primero examinó el contexto de las microempresas a nivel global y su importancia económica; empresas que representan un sector relevante para el desarrollo económico. No obstante, la problemática que motivó a este estudio fue la tasa de fracaso mayor del 50% durante los primeros cinco años, resultado de factores como la falta de capital de trabajo, gestión financiera deficiente, educación empresarial inadecuada, captura regulatoria y competencia intensificada por la globalización.

El segundo capítulo abordó el marco teórico, en el que se estudió la teoría organizacional clásica, identificando sus restricciones en contextos con alto dinamismo. Posteriormente, se revisó la teoría burocrática, cuya contribución fue analizada a la formalización organizacional, reconociendo su rigidez ante las nuevas necesidades de adaptación. Finalmente, se revisó la teoría general de sistemas, la cual presentó un marco integrador que permite conceptualizar a las organizaciones como sistemas abiertos capaces de interactuar dinámicamente con su entorno.

El tercer capítulo desarrolló una revisión del estado del arte de los estudios que relacionan el Modelo de Sistema Viable y la Orientación Emprendedora en el Proceso de Institucionalización de las Microempresas, identificando convergencias y vacíos en la literatura existente. El Modelo de Sistema Viable se empleó por su capacidad para analizar la organización como un sistema autónomo y adaptable, permitiendo identificar las funciones internas que sostienen su viabilidad en contextos de alta incertidumbre.

Esta revisión justificó académicamente la carencia de modelos específicos para microempresas.

El cuarto capítulo presentó una revisión empírica de casos de microempresas dirigidas por emprendedores inmigrantes, analizando como aportaron a sus empresas los componentes de la Orientación Emprendedora. Este análisis proporcionó evidencia que subrayó la necesidad de estructuras organizacionales que no solo acomoden, sino que potencien estas características emprendedoras, estableciendo la base empírica que justificó la aplicación del Modelo de Sistema Viable.

El quinto capítulo, a través del Análisis de Redes Sociales se analizó una red de co-ocurrencia bibliométrica, con el objetivo de identificar los factores críticos de la Orientación Emprendedora relevantes a las microempresas. Estos factores incluyeron innovación, autonomía, implementación de control, orientación al mercado y gestión del cambio, organizados en las cinco funciones del Modelo de Sistema Viable. Los resultados sugirieron que este marco conceptual fortaleció la capacidad de respuesta organizacional en entornos disruptivos, promoviendo la cohesión interna y una toma de decisiones más informada.

Con el propósito de comprender cómo interactúan los factores críticos identificados y cómo estos generan patrones de deterioro o fortalecimiento organizacional, el estudio empleó la Dinámica de Sistemas como herramienta analítica. Esta metodología permitió modelar la estructura causal del sistema y simular distintos escenarios operativos, incorporando variables como fatiga, experiencia, reputación, clientes e ingresos. El modelo aplicado en el sexto capítulo permitió evaluar el desempeño de la microempresa bajo cinco configuraciones contrastantes, validando la importancia de la coordinación y el aprendizaje organizacional para el sistema. Los resultados mostraron que la viabilidad organizacional no dependió del incremento en la demanda, sino de la presencia de estructuras internas capaces de absorber impactos externos, aprender y mantener consistencia operativa.

Palabras clave: adaptabilidad de microempresas, estructura organizacional, marco estructural, modelo de sistema viable, orientación emprendedora, análisis de redes sociales, dinámica de sistemas.

### ***Abstract***

This study addresses the problem of limited adaptive capacity in microenterprises, a phenomenon that contributes to the failure of 50% of new businesses during their first five years of operation. Unfortunately, organizational impacts are magnified by factors such as lack of working capital, deficient financial management, inadequate business education, regulatory capture and intensified competition due to globalization. This issue was initially observed in a food service microenterprise located in California's Salinas Valley, where patterns of operational fatigue, high staff turnover, service quality fluctuations and insufficient capacity to respond to seasonal demand variations were identified.

This thesis is composed of five fundamental chapters. The first chapter examined the global context of microenterprises and their economic significance, as they represent a relevant sector for economic development. The second chapter addressed the theoretical framework, beginning with an examination of classical organizational theory and identifying its restrictions in contexts characterized by high dynamics. Subsequently, bureaucratic theory was reviewed, analyzing its contribution to organizational formalization while acknowledging its rigidity in the face of new adaptive needs. The review concluded with general systems theory, which presented an integrative framework allowing organizations to be conceptualized as open systems, capable of interacting dynamically with their environment.

The third chapter developed a literature review of studies relating to the Viable System Model and Entrepreneurial Orientation within the institutionalization process of microenterprises, identifying convergences and gaps in the existing literature. The Viable System Model was selected due to its capacity to analyze organizations as autonomous and adaptable systems, enabling the identification of internal functions that

sustain its viability in contexts of high uncertainty. This review academically justified the lack of specific models tailored for microenterprises.

The fourth chapter presented an empirical review of cases involving microenterprises led by immigrant entrepreneurs. Through semi-structured interviews, the focus shifted to analyzing the Entrepreneurial Orientation components utilized by successful entrepreneurs and how they were incorporated into their business operations. This analysis provided evidence underscoring the need for organizational structures that not only accommodate but also enhance entrepreneurial initiatives, establishing the empirical base that justified the application of the Viable System Model.

The fifth chapter implemented a Social Network Analysis to examine a bibliometric co-occurrence network of keywords from academic publications, aiming to identify the critical Entrepreneurial Orientation factors relevant to microenterprises. The factors identified include innovation, autonomy, control during implementations, market orientation, and change management, all of which were categorized according to the five functions of the Viable System Model. The results suggested this conceptual framework strengthens organizational responsiveness in disruptive environments while promoting internal cohesion and more informed decision-making.

To understand how the identified critical factors interact and generate patterns of organizational strengthening or deterioration, the study employed System Dynamics as an analytical tool in chapter six. This methodology enabled the modeling of the system's causal structure and the simulation of various operational scenarios, incorporating variables such as fatigue, experience, reputation, customers and revenue. The model applied evaluated the microenterprise's performance under five contrasting configurations, validating the importance of coordination and organizational learning for the system. The key results showed that organizational viability did not depend on increased demand, but rather on the presence of internal structures capable of absorbing external impacts, learning, and maintaining operational consistency.

Keywords: microenterprise adaptability, organizational structure, structural framework, viable system model, entrepreneurial orientation, social network analysis, system dynamics.

## Índice

<b><i>Agradecimientos</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>Declaración de autoría</i></b> .....	<b>3</b>
<b><i>Resumen</i></b> .....	<b>4</b>
<b><i>Índice</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>Índice de figuras</i></b> .....	<b>10</b>
<b><i>Índice de tablas</i></b> .....	<b>11</b>
<b><i>Capítulo 1. Introducción</i></b> .....	<b>12</b>
1.1 Contexto .....	12
1.2 Motivación Personal .....	13
1.3 Preguntas de Investigación .....	14
1.5 Objetivos de Investigación .....	14
<b><i>Capítulo 2. Marco Teórico</i></b> .....	<b>16</b>
2.1 Introducción .....	16
2.2 Teoría Organizacional Clásica .....	17
2.3 Teoría Burocrática .....	23
2.4 Vacíos en la Literatura .....	28
2.5 Investigación Comprometida .....	28
2.6 Orientación Emprendedora .....	31
2.7 Modelo de Sistema Viable .....	32
<b><i>Capítulo 3. El Modelo de Sistema Viable y la Orientación Emprendedora en Microempresas.</i></b> .....	<b>36</b>
3.1 Introducción .....	37
3.2 Revisión de la literatura .....	38
3.3 Metodología .....	43
3.4 Resultados .....	44
3.5 Discusión .....	53
3.6 Conclusiones .....	56

<b>Capítulo 4. Factores estratégicos de la Orientación Empresarial en las Pequeñas Empresas Latinoamericanas en Estados Unidos.....</b>	<b>57</b>
4.1 Introducción.....	59
4.2 Revisión de literatura.....	60
4.3 Metodología.....	64
4.4 Resultados.....	67
4.5 Discusión.....	71
4.6 Conclusiones.....	73
<b>Capítulo 5. Marco Organizacional para Microempresas Enfrentar Choques Exógenos: Un Enfoque de Sistema Viable. ....</b>	<b>75</b>
5.1 Introducción.....	76
5.2 Revisión de Literatura.....	78
5.3 Metodología.....	81
5.4 Resultados.....	88
5.5 Discusión.....	105
5.6 Conclusión.....	108
<b>Capitulo 6. Propuesta de mejora basada en Dinámica de Sistemas .....</b>	<b>111</b>
<b>6.1 Introducción.....</b>	<b>112</b>
<b>6.2 Metodología.....</b>	<b>112</b>
<b>6.3 Resultados.....</b>	<b>122</b>
<b>6.4 Conclusiones.....</b>	<b>126</b>
<b>Capitulo 7. Conclusiones .....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>131</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de pequeñas empresas incluidas en la muestra .....	65
Figura 2. Marco estratégico de crecimiento para las pequeñas empresas .....	67
Figura 3. Proceso de análisis de la literatura utilizando el Análisis de Redes Sociales.....	84
Figura 4. Elementos fundamentales del MSV.....	87
Figura 5. Red bimodal .....	90
Figura 6. Red de un modo de palabras clave .....	94
Figura 7. Unidades de microempresa: sistemas roles y funciones del MSV.....	105
Figura 8. Etapas 1 y 2: Formulación y construcción del modelo conceptual.....	115
Figura 9. Diagrama de Forrester.....	116
Figura 10. Crecimiento de variable fatiga.....	122
Figura 11. Crecimiento de variable experiencia.....	123
Figura 12. Crecimiento de variable clientes recurrentes.....	124
Figura 13. Crecimiento de variable reputación.....	125
Figura 14. Crecimiento de variable ingresos.....	126

## Índice de tablas

Tabla 1. Principios de la Gestión Científica.....	18
Tabla 2. Modelo de Burocracia .....	19-20
Tabla 3. Problemas Potenciales de la Burocracia .....	20-21
Tabla 4. Principios de la Gestión .....	21-22
Tabla 5. Funciones de la Gestión .....	22
Tabla 6. Marco POSDCORB .....	23
Tabla 7. Patrones de Burocracia Industrial.....	26
Tabla 8. Resumen de TGO y TGE .....	27-28
Tabla 9. Investigación comprometida.....	30-31
Tabla 10. Teorías relevantes .....	31-32
Tabla 11. Componentes del Modelo de Sistema Viable .....	33
Tabla 12. Dimensiones y factores de la OE en el MSV .....	52-53
Tabla 13. Comunidades basadas en la red de co-palabras clave .....	96-100
Tabla 14. Bucles causales .....	115-116
Tabla 15. Variables asociadas al MSV .....	117
Tabla 16. Variables Stocks.....	118
Tabla 17. Variables Flows.....	119-120
Tabla 18. Variables Auxiliares.....	120-121

# Capítulo 1. Introducción

## 1.1 Contexto

Las microempresas son fundamentales para el desarrollo económico de las naciones, particularmente en los países en desarrollo, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, la innovación y la reducción de la pobreza (Ahmad, 2015; Duman, 2009). Definidas por su pequeña escala—normalmente menos de 10 empleados y con ingresos anuales inferiores a \$250,000 USD (SBA, 2023)—estas empresas poseen características únicas que las diferencian de las empresas más grandes. A pesar de su potencial, las microempresas enfrentan desafíos considerables, lo que conduce a una tasa de fracaso del 50% durante los primeros cinco años (SBA, 2023). Los principales factores que contribuyen a esta alta tasa de fracaso incluyen la falta de capital de trabajo (Cascio, 2019), mala gestión financiera, una educación empresarial insuficiente y una intensa competencia de mercado (Fairlie, 2018).

Un problema principal es la vulnerabilidad de las microempresas ante choques externos como fluctuaciones económicas, políticas gubernamentales, interrupciones en la cadena de suministro y avances tecnológicos. A diferencia de las empresas más grandes, las microempresas carecen de los recursos y la capacidad para absorber dichos choques, lo que incrementa su riesgo de fracaso. Aunque el 99% de las empresas en los Estados Unidos se clasifican como pequeñas y medianas empresas (PYMES) (SBA, 2023), esta clasificación general a menudo pasa por alto los desafíos específicos que enfrentan las microempresas en su supervivencia y crecimiento.

Otro factor que complica este panorama es la incapacidad del sistema educativo para dotar a los individuos de habilidades emprendedoras. Las escuelas a menudo priorizan el conocimiento administrativo sobre las competencias necesarias para la propiedad empresarial, dejando a los aspirantes emprendedores mal preparados para enfrentar las complejidades de gestionar una microempresa (Bennis & O'Toole, 2005; Kirby, 2004). Como resultado, los individuos que se aventuran en negocios sin suficiente experiencia en la industria enfrentan una mayor probabilidad de fracaso.

Las microempresas también se ven perjudicadas por la captura regulatoria, donde actores influyentes en la industria moldean las normas burocráticas en favor de las empresas más grandes (Dal Bo, 2006). Esto genera un entorno regulatorio que afecta desproporcionadamente a las microempresas, limitando su acceso a recursos y oportunidades de crecimiento (Slinko et al., 2003). Finalmente, la globalización exacerba estos desafíos al intensificar la competencia en el mercado. Con recursos financieros y operativos limitados, las microempresas a menudo se encuentran incapaces de competir, lo que finalmente obliga a muchas a cerrar.

## **1.2 Motivación**

La motivación que impulsa este estudio, es ser testigo de las dificultades que enfrentan las microempresas familiares, particularmente en el sector alimentario. En específico, el investigador observó como la panadería emprendida por su familia inmigrante estuvo al borde de la bancarrota apenas tres meses después de su apertura, a pesar del esfuerzo sostenido, el compromiso laboral y la calidad del producto ofrecido. En la comunidad inmigrante, los emprendedores a menudo no hablan inglés y desconocen las normas de la industria (Fairlie, 2018). Aunque el enfoque inicial de esta investigación estaba en las microempresas de los Estados Unidos, fue evidente que el problema no solo afectaba a los emprendedores inmigrantes en América del Norte, sino que era un fenómeno global.

Las revisiones de literatura revelaron que la academia y los artículos científicos tradicionalmente se han centrado en las grandes corporaciones y sus desafíos, tales como el gobierno corporativo (Ritchie & Richardson, 2004), la responsabilidad social corporativa (Ortiz-Avram et al., 2018; Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013), el emprendimiento y la innovación (Kadam et al., 2023; Starr-Glass, 2002), desatendiendo las necesidades de organizaciones más pequeñas como las microempresas. A través de esta investigación, el autor tiene la intención de proporcionar a las microempresas una estructura organizacional y factores estratégicos necesarios para disminuir la probabilidad de fracaso, mejorando su adaptabilidad mediante la institucionalización de la Orientación Emprendedora (EO) a través del pensamiento sistémico y la cibernética.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

Esta investigación busca identificar los factores de la Orientación Emprendedora (OE) que puedan ayudar a las microempresas a adaptarse y competir en un entorno desfavorable, para ello se establecen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las teorías organizacionales existentes en el contexto específico de las microempresas, y cómo estas justifican teóricamente la aplicación del Modelo de Sistema Viable (MSV)?
2. ¿Qué evidencia empírica y teórica existe en la literatura científica sobre la relación entre el MSV y la OE, y cuáles son los principales vacíos de conocimiento identificados?
3. ¿Qué factores estratégicos específicos y distintivos fueron implementados por los emprendedores inmigrantes y cómo dichos factores contribuyeron a las dimensiones de la OE?
4. ¿Cómo se pueden implementar los identificados factores críticos de la OE a través del MSV, en el contexto de una microempresa?
5. ¿Cómo la integración de los componentes críticos de la OE puede mejorar la adaptabilidad de las microempresas mediante la aplicación del MSV?

### **1.4 Objetivos de Investigación**

Esta investigación tiene como objetivo general desarrollar un marco organizacional basado en el MSV, que integre los factores críticos de la OE para mejorar la viabilidad y capacidad adaptativa de las microempresas.

Para alcanzar este objetivo se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los fundamentos teóricos de la organización para establecer una base conceptual que permita abordar la adaptabilidad organizacional.
2. Revisar sistemáticamente el estado del arte sobre la relación entre la OE y el MSV, identificando convergencias y vacíos en la literatura.
3. Examinar evidencia empírica de microempresas dirigidas por emprendedores inmigrantes para identificar patrones de aprendizaje, resiliencia y operación.

4. Determinar los factores críticos de la OE mediante un análisis de redes sociales que permita estructurarlos conforme al MSV.
5. Validar el marco propuesto mediante la construcción y simulación de un modelo de Dinámica de Sistemas (DS) aplicado a escenarios representativos de microempresas.
6. Proponer un marco organizacional integrando el MSV y la OE, adaptado para microempresas que mejore la capacidad de respuesta ante entornos turbulentos.

### ***1.5 Estructura de Investigación***

Esta tesis se desarrolló bajo el formato de compendio de artículos. Por ello, algunos capítulos presentan estructura, secciones y niveles de detalle similares a los de un artículo académico independiente. Esto puede generar repeticiones conceptuales o metodológicas entre capítulos, las cuales son inherentes a este tipo de formato. No obstante, todos los artículos mantienen un hilo conductor común y se articulan para abordar de manera conjunta el problema central de la capacidad adaptativa de las microempresas.

El documento se organiza en seis capítulos. En el capítulo 1 se presenta la introducción general, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos. El capítulo 2 desarrolla el marco teórico, revisando las principales teorías organizacionales relevantes para el estudio de microempresas y justificando la pertinencia del MSV. En el capítulo 3 se expone el estado del arte, integrando la evidencia teórica y empírica existente sobre la relación entre la OE y el MSV.

El capítulo 4 presenta una revisión empírica basada en casos de emprendedores inmigrantes, identificando los factores estratégicos que fortalecen las dimensiones de la OE. El capítulo 5 desarrolla un análisis de redes que permite organizar los factores críticos de la OE dentro de los subsistemas del MSV. Finalmente, el capítulo 6 implementa un modelo de DS para simular escenarios operativos y evaluar la integración de la OE y el MSV en la capacidad adaptativa de microempresas.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1 Introducción**

De manera integral, las PYMES han sido fundamentales para el desarrollo económico de las comunidades locales y la prosperidad de todas las naciones. Dado que el 99% de todas las organizaciones empresariales se clasifican como PYME, es imperativo analizar con mayor detalle las distinciones dentro de esta categoría esencial. Considerando que el 80% de las organizaciones dentro de la categoría de PYMES se clasifican como microempresas (SBA, 2023), es esencial investigar sus características únicas y sus contribuciones económicas tanto a nivel local como nacional. Algunos conceptos clave de las microempresas incluyen su capital humano, que debe ser inferior a 10 empleados, y generar ingresos anuales menores a \$250,000 USD (SBA, 2023). Aunque estas cifras pueden parecer relativamente bajas en el contexto de una economía globalizada, como unidad colectiva se consideran catalizadores vitales para la creación de empleo (Deller & McConnon, 2009).

Contribuyendo significativamente al desarrollo económico, las microempresas desempeñan un papel importante en la creación de oportunidades laborales en sus comunidades locales. Además, también se consideran impulsoras de la innovación al fomentar la competitividad (U.S. Chamber of Commerce, 2022). A menudo, comienzan como proyectos de autoempleo en economías informales, y tienden a tener un impacto socio-cultural al reducir la pobreza y proporcionar oportunidades de generación de ingresos para grupos marginados (Morris & Santos, 2024). Aunque las microempresas han establecido su papel significativo en la economía, enfrentan diversos desafíos tanto internos como externos, enfrentándose a una probabilidad de fracaso del 50% en los primeros cinco años.

Los desafíos internos, como el capital de trabajo limitado (Cascio, 2019), la carencia de educación empresarial (Junoha et al., 2019), la alta competencia y la necesidad de adaptarse (Servon, 2006), combinados con las vulnerabilidades externas derivadas de la inestabilidad económica, las políticas gubernamentales y las interrupciones en la cadena de suministro, han ejercido una presión significativa sobre el éxito de las

microempresas a nivel global. Para superar estos numerosos desafíos y apoyar la adaptación de las microempresas, se seleccionó la OE como la principal postura estratégica a institucionalizar en las microempresas debido a su efecto positivo en el desempeño organizacional (Covin & Slevin, 1988; Miller, 1983). Dadas las circunstancias únicas de las microempresas, el MSV fue designado como la estructura organizativa ideal para implementar los factores de la OE, debido a su enfoque sistémico para configurar organizaciones y promover la adaptación continua a entornos cambiantes (Beer, 1984).

Basándose en la estrategia empresarial y las metodologías propuestas en esta tesis, existen dos escuelas clásicas de pensamiento que complementan la adaptación y supervivencia de las microempresas, estableciendo perspectivas fundamentales como base para la investigación realizada. Los siguientes subapartados de literatura sobre la Teoría Organizacional Clásica (TOC) y la Teoría Burocrática (TB) profundizan en la creación, el desarrollo histórico, y los principales modelos relacionados con cada teoría. Cabe señalar que el orden de mención no está relacionado con ningún orden de importancia.

## ***2.2 Teoría Organizacional Clásica***

La TOC establece la fundación para los objetivos de investigación de este análisis. Surgida a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, esta teoría fue impulsada por las dificultades asociadas a la revolución industrial en términos de eficiencia y productividad. Centrándose en estructuras formales, jerarquía, delegación de trabajo y procesos basados en reglas para alcanzar el máximo desempeño organizacional, la TOC ha sido fundamental en la gestión de industrias científicas, burocráticas y administrativas.

Frederick Taylor, conocido como el padre de la gestión científica, es reconocido en los campos de la gestión empresarial y la ingeniería industrial por su trabajo en la mejora de la eficiencia económica y la productividad laboral. A través de cinco ideas principales, Taylor ofrece optimizaciones esenciales para la gestión de operaciones de las

organizaciones. En su primer libro, Los Principios de Gestión Científica (1911), Taylor identifica cuatro principios fundamentales, descritos en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Principios de la Gestión Científica.

Principio 1	Ciencia—desarrollar un enfoque científico para el trabajo, reemplazando los métodos empíricos o de ensayo y error.
Principio 2	Armonía—seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a los miembros del equipo.
Principio 3	Cooperación—asegurar el cumplimiento de los métodos desarrollados, eliminando el individualismo.
Principio 4	Eficiencia—división de responsabilidades laborales, gestión, planificación y ejecución del trabajo.

Fuente: Adaptado de Taylor (1911).

En su segunda principio, Taylor (1911) lleva a cabo un experimento denominado "Pig-Iron", donde, a través de un estudio de caso, aplica sus principios de gestión científica en la empresa Bethlehem Steel. En este experimento, optimizó el proceso de carga de grandes piezas de hierro, conocidas como "Pig-Iron", en vagones de ferrocarril. Al finalizar su experimento, Taylor logró aumentar la productividad de los empleados, incrementando la cantidad de hierro cargado de 12.5 toneladas a 47 toneladas por día, casi cuatro veces la cantidad inicial. Siguiendo de manera precisa los cuatro principios descritos en la Tabla 1, Taylor demostró cómo los métodos científicos combinados con una adecuada delegación de tareas y el trabajo en equipo, los empleados pueden conducir a una mayor eficiencia y productividad organizacional.

El tercer principio de Taylor se relaciona con la asignación de tareas y los incentivos, donde enfatiza la división del trabajo en tareas estandarizadas que deben ser realizadas por empleados que reciban capacitación especializada. Esto implica la evaluación de las habilidades y capacidades individuales de los empleados para asignar las tareas de manera adecuada, asegurando una mayor eficiencia, producción y calidad general. En cuanto a los incentivos, Taylor respalda un sistema de compensación basado en motivaciones, donde cumplir o superar los estándares de productividad es recompensado, lo que resulta en una alta moral de los empleados y un aumento en la productividad.

El cuarto principio en la Gestión Científica de Taylor son los estudios de tiempo y movimiento, que se centran en determinar la forma óptima de ejecutar las tareas. Con el objetivo de maximizar la productividad, se analizaron los pasos de los empleados hasta el punto de cronometrar cada tarea y desglosar los movimientos específicos involucrados. Esto creó una "forma ideal" esencial para completar tareas, estableciendo las bases para la estandarización de procedimientos, minimizando los recursos desperdiciados y aumentando la productividad. Además de identificar las mejores prácticas, este enfoque benefició a la gerencia al permitirles establecer puntos de referencia razonables y capacitar a los miembros del equipo para alcanzar una productividad óptima.

Max Weber es reconocido como un académico clave adicional en la TOC por su concepto de burocracia como la forma organizativa ideal para llevar a cabo tareas administrativas a gran escala. Creando un modelo enfocado en jerarquías, especialización de roles y directrices formales, el sociólogo, economista y filósofo alemán, se concentró en cómo la relación entre la sociedad y la economía influye en los comportamientos individuales y el progreso social. Dado su enfoque en la organización eficiente, las publicaciones de Weber son identificadas como influyentes en el desarrollo de la TOC. Su obra más conocida es Economía y Sociedad (1922), donde aborda dinámicas organizativas de gran importancia, como la autoridad, la burocracia y la racionalización.

Al cubrir diversos aspectos de la estructura social, la economía y las instituciones políticas, Weber concluyó que la burocracia es el modelo ideal por su capacidad para lograr eficiencia, previsibilidad y racionalidad. Las características clave de este modelo se describen con mayor detalle en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Modelo de Burocracia.

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
Jerarquía de Autoridad	Estructura clara y formal con niveles de autoridad definidos, cada uno controlando el nivel inferior.	Control y toma de decisiones eficiente.
División del Trabajo	Roles y tareas especializadas asignadas según la experiencia y la función.	Aumento de eficiencia y productividad.

Formalidad y Regulación de Normas	Políticas y procedimientos escritos, que guían acciones garantizando uniformidad, previsibilidad y responsabilidad.	Crear consistencia y responsabilidad.
Impersonalidad	Decisiones tomadas basadas en roles y reglas, ignorando preferencias y relaciones personales.	Reducir el sesgo y promover la equidad.
Empleo Basado en Mérito	Contrataciones y ascendencias de puesto basadas en calificaciones, experiencia y desempeño.	Asegurar posiciones para individuos calificados.

Fuente: adaptado de Weber (1922).

Weber también identificó problemas potenciales y consecuencias no deseadas de la burocracia, algunas de las cuales se describen con mayor detalle en la Tabla 3. Estos posibles inconvenientes establecieron las fundaciones para que futuras generaciones científicas abordaran las fallas de la TOC y participaran en el desarrollo de teorías futuras. La Tabla 3 también identifica a otros académicos destacados que señalaron críticas adicionales al modelo burocrático y su principal argumento para cada falla específica.

**Tabla 3.** Problemas Potenciales de la Burocracia.

Problema	Descripción	Consecuencia	Académicos	Ideas Clave
Rigidez y Inflexibilidad	Reglas estrictas y procedimientos limitan la adaptabilidad.	Dificulta la innovación y retrasa la toma de decisiones.	(Merton, 1963)	La disfunción burocrática limita la adaptabilidad.
Impersonalidad	Enfoque en roles sobre relaciones, reduciendo las conexiones personales.	Reduce la moral, perjudicando las relaciones con los clientes.	(Argyris, 1957; Selznick, 1957)	La estructura impersonal aísla a los miembros, carece de conexión humana.
Jaula de Hierro	Los miembros se sienten atrapados en reglas y roles.	Pérdida de autonomía y creatividad; alienación.	(Ritzer, 2021; Weber, 1922)	La racionalización atrapa a los miembros en estructuras rígidas.
Desplazamiento de Objetivos	Énfasis en procedimientos sobre la misión.	Obstaculiza la efectividad organizacional.	(Merton, 1963)	Ineficiencias resultantes de un enfoque en procedimientos en lugar de objetivos.
Formalismo Excesivo	Documentación extrema y	Disminuye la productividad,	(Crozier, 1964; Gouldner, 1954)	Políticas estrictas generan ineficiencia interna y conflicto.

	procesos de autorización.	desalienta la iniciativa.		
Motivación Limitada	Falta de reconocimiento individual y crecimiento personal.	Disminuye el compromiso y la retención de talento.	(Argyris, 1957; McGregor, 1960)	La desmotivación de los miembros limita la autonomía y el crecimiento personal.
Abuso de Poder	Los altos ejecutivos controlan la autoridad, con poca rendición de cuentas.	Aumenta la probabilidad de favoritismo y deshonestidad.	(Crozier, 1964; Lipsky, 2010)	Posible mal uso del poder consolidado, vulnerabilidad de los no ejecutivos.
Alienación	Desconexión del equipo con el objetivo principal o su rol.	Agotamiento y deslealtad.	(Goffman, 1956; Marx, 1844)	Desapego debido a tareas monótonas y roles inflexibles.
Respuesta o Reacción Lenta	Dificultad para adaptarse en medio de la burocracia.	Desventajas competitivas en condiciones volátiles.	(Burns & Stalker, 1961)	Los entornos dinámicos requieren flexibilidad, prohibida por la burocracia.

Fuente: Resumen propio.

Henri Fayol es otro académico reconocido como pionero en el desarrollo de la TOC gracias a sus contribuciones en la Teoría Administrativa. El industrialista francés, influyó en el pensamiento gerencial al enfocarse en las funciones de la administración. A lo largo de sus publicaciones, Fayol estableció un enfoque sistémico para la gestión, identificando prácticas administrativas que proporcionarían un marco integral para sistematizar y supervisar organizaciones complejas, estableciendo, en última instancia, el marco teórico que consolidó la gestión como una rama del conocimiento. En su publicación más influyente (1916), Fayol desarrolló los 14 principios de la administración para ayudar a los gerentes organizativos a sistematizar las operaciones empresariales, descritos con más detalle en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Principios de la Gestión.

Principio	Nombre	Descripción
1.	Delegación de Trabajo	La especialización en tareas incrementa la eficiencia y la producción.
2.	Autoridad y Responsabilidad	Autoridad para la gestión en dar instrucciones y asegurar el cumplimiento.
3.	Disciplina	Respeto y obediencia a las reglas del sistema.

4.	Unidad de Mando	Los miembros del equipo reciben órdenes únicamente de un superior.
5.	Unidad de Dirección	Un único plan de acción para gerentes y trabajadores.
6.	Subordinación de Intereses Individuales	Los objetivos organizacionales prevalecen sobre los intereses individuales.
7.	Remuneración	Salarios razonables e incentivos para la motivación de los empleados.
8.	Centralización	Balance de poder, evitando el control concentrado.
9.	Cadena Escalar	Una línea de autoridad que corre de arriba hacia abajo.
10.	Orden	Los miembros del equipo deben estar en la ubicación esperada.
11.	Equidad	Imparcialidad y compasión gerencial hacia miembros comprometidos e inspirados.
12.	Estabilidad en el Puesto	Las operaciones eficientes incluyen baja rotación de empleados, beneficiosa para la estabilidad.
13.	Iniciativa	Oportunidad para que los miembros mejoren y completen los planes.
14.	Espíritu de Equipo	Fomentar un ethos de equipo sólido para la cohesión organizacional.

Fuente: Adaptado de Fayol (1916).

Con el mismo objetivo de una administración efectiva, Fayol identificó cinco funciones principales de la gestión, presentadas en la Tabla 5, que eventualmente se convirtieron en los fundamentos de la ciencia moderna de la gestión.

**Tabla 5.** Funciones de la Gestión.

Función	Nombre	Objetivo
1.	Planeación	Establecimiento de objetivos e identificación de estrategias futuras.
2.	Organización	Imposición de una estructura empresarial adecuada y asignación de recursos.
3.	Dirección	Guiar a los miembros del equipo hacia los objetivos organizacionales.
4.	Coordinación	Garantizar la sinergia y armonía organizacional.
5.	Control	Supervisar la productividad, corrigiendo según sea necesario.

Fuente: Adaptado de Fayol (1916).

Las cinco funciones de gestión de Fayol fueron desarrolladas aún más, gracias a la colaboración entre el teórico de la gestión Luther Gulick y el académico experto en administración pública, Lyndall Urwick. Siguiendo la tendencia de Fayol sobre la gestión administrativa y la eficiencia organizacional, publicaron el libro *The Papers on the Science of Administration* (Gulick & Urwick, 1937), una colección de ensayos en la que

ampliaron las funciones de Fayol descritas en la Tabla 5. Al centrarse en las necesidades administrativas de los sectores públicos y privados, su concepto llegó a conocerse como POSDCORB, un marco para los propósitos de la gestión y administración, explicado con mayor detalle en la tabla 6.

**Tabla 6.** Marco POSDCORB.

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Planeación	Desarrollo de un plan estratégico con objetivos claros y asignación de recursos.
Organización	Optimización de la asignación de recursos, definición de roles y responsabilidades, y establecimiento de un enfoque estructurado para alcanzar los objetivos.
Dotación de Personal	Gestión de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y planificación estratégica de la fuerza laboral.
Dirección	Facilitar el desarrollo de los empleados y liderar a los miembros hacia los objetivos organizacionales.
Coordinación	Alineación de las operaciones interdepartamentales para optimizar la eficiencia organizacional.
Reporte	Provisión de actualizaciones basadas en datos para la alta dirección, con el fin de tomar decisiones informadas.
Presupuestación	Planificación financiera estratégica, presupuestación y uso eficiente de los recursos.

Fuente: adaptado de Gulick & Urwick (1937).

### **2.3 Teoría Burocrática**

La TB propone un modelo para la gestión organizacional eficiente y efectiva, caracterizado por una jerarquía de autoridad, procesos operativos formalizados y roles especializados. Aunque Weber (1922) y su modelo burocrático presentado en la tabla 2 son considerados la base de la TB, existen otros cuatro pensadores académicos cuyas publicaciones ayudaron a desarrollar y solidificar la prominencia de esta teoría. Investigadores como Merton (1963), Selznick (1957), Gouldner (1954) y Crozier (1964) han contribuido a una comprensión más profunda de la estructura de la TB al examinar tanto las fortalezas como las debilidades asociadas con los sistemas burocráticos en la práctica.

Por ejemplo, el enfoque de Robert K. Merton en las funciones de las organizaciones burocráticas y sus desafíos inherentes moldeó nuestra comprensión de las disfunciones de la burocracia. Merton (1963) amplió la burocracia de Weber desde una perspectiva crítica, destacando que la estricta observancia de las reglas podría producir ineficiencias,

rigidez y un enfoque de los empleados en los procedimientos en lugar de los resultados. Su análisis se centró en la estructura del diseño organizacional, su efecto en el comportamiento humano y, de manera indirecta, en los objetivos de rendimiento. Su influencia se caracteriza como la teoría de las consecuencias no deseadas.

Con respecto a las consecuencias de la TB, Merton cita tres limitaciones principales capaces de debilitar el objetivo principal de la burocracia. La primera limitación es la incapacidad entrenada, que se refiere al resultado de obligar a los miembros del equipo a rutinas burocráticas hasta el punto de desmotivarlos y rigidizarlos en tiempos de crisis. Merton aplicó esta limitación específicamente a la TB, pero la adoptó de las publicaciones anteriores de Thorstein Veblen sobre la capacitación especializada y sus límites (Veblen, 1914). La segunda limitación de Merton es el desplazamiento de objetivos, donde enfatizó que la estricta observancia de las reglas pondría en peligro los objetivos de una organización. Esta idea fue ampliada por Blau (1963), quien confirmó que la formalización extrema puede conducir a la ineficacia.

La última limitación identificada por Merton se denomina ritualismo burocrático, que ocurre cuando los miembros del equipo adquieren una obsesión por hacer cumplir las reglas hasta el punto de que dichos procesos se vuelven contraproducentes debido a que priorizan el método sobre el propósito. En general, Merton se basa en sus teorías sociológicas más amplias para establecer el concepto de aislamiento en entornos burocráticos (Merton, 1963), argumentando que las jerarquías desarrollan relaciones despersonalizadas que fomentan un sentimiento de alienación entre los miembros de la organización. Dada la complejidad de incorporar procesos burocráticos, Merton enfatizó que el mejor enfoque considera la flexibilidad mientras se mantienen las estructuras y procedimientos esenciales para la realización organizacional. Esta noción es respaldada por Perrow (1979), quien afirmó que las organizaciones exitosas son aquellas que pueden adaptar su burocracia a entornos dinámicos.

Philip Selznick es otra figura central en la TB, quien destacó la relación multifacética entre las estructuras formales organizacionales y las dinámicas sociales informales que las influyen. El impacto de Selznick puede vincularse a su mismo análisis (Selznick, 1943)

de las organizaciones, no solo como un medio para alcanzar objetivos específicos, sino también como sistemas sociales sujetos a todos los miembros del equipo que conforman la organización. Contrario a Weber, la perspectiva de Selznick reforzó los beneficios de las estructuras informales y los resultados no intencionados que producen los procesos organizacionales.

A través de sus investigaciones sobre la sociología en las organizaciones formales, Selznick introdujo dos conceptos impactantes relacionados con la TB. El primero es el concepto de institucionalización (Selznick, 1957), donde describe a las organizaciones como desarrolladoras de características únicas que surgen mediante la interacción entre entornos internos y externos. Desde esta perspectiva de institucionalización, Selznick desafía las visiones burocráticas previas sobre las organizaciones, proclamando el liderazgo como una figura clave para inculcar valores y una identidad coherente con el logro de los objetivos organizacionales.

La segunda contribución de Selznick a la TB es el concepto de cooptación (Selznick, 1953), un enfoque que va más allá de la eficiencia y aborda la efectividad organizacional, enfatizando la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes. En general, las contribuciones de Selznick resaltan la importancia de analizar las organizaciones desde una perspectiva de sistemas sociales complejos, en lugar de considerarlas únicamente como instrumentos racionales para alcanzar objetivos.

Alvin Gouldner se suma como un académico distinguido cuya investigación empírica (1954) proporcionó valiosas perspectivas sobre las complejidades de la TB. Sus principales contribuciones son la identificación de tres patrones distintivos de la burocracia, que se explican con mayor detalle en la Tabla 7. Estas categorizaciones de patrones se centran en la naturaleza fluctuante y dependiente del contexto de las organizaciones burocráticas, enfatizando que el éxito de las reglas y los procesos depende de la relación entre la gerencia y los empleados.

**Tabla 7.** Patrones de Burocracia Industrial

<b>Patrón</b>	<b>Descripción</b>
Simulación	Las reglas existentes no son aplicadas por la gerencia ni seguidas por los miembros del equipo.
Representativo	La gerencia y los miembros del equipo acuerdan obedecer las reglas aplicadas mediante un consentimiento compartido.
Centrado en el Castigo	La gerencia intenta aplicar estrictamente las reglas; hay resistencia de los empleados, lo que lleva a su evasión.

Fuente: Adaptado de Gouldner (1954).

Michel Crozier también es reconocido por sus significativas contribuciones al desarrollo de la TB, predominantemente por desafiar el ideal tradicional weberiano de una burocracia racional y eficiente. En su libro fundamental "El Fenómeno Burocrático" (1964), Crozier se centró en comprender las dinámicas del poder jerárquico, la resistencia y la transformación organizacional en el contexto de los sistemas burocráticos. Por ejemplo, Crozier afirma que, para prevenir burocracias inflexibles y disfuncionales, los sistemas deben ser cautelosos al implementar reglas, ya que las organizaciones pueden depender excesivamente de ellas, lo que genera ineficiencias y frustraciones en momentos de incertidumbre y conflictos de poder.

El énfasis de Crozier en el poder y la resistencia se centró en las dinámicas informales de poder y control dentro de las organizaciones. Por ejemplo, descubrió que los miembros del equipo tienden a utilizar áreas grises dentro del sistema burocrático para crear episodios de incertidumbre y ejercer el poder informal de su posición. Para abordar este problema, Crozier presentó el enfoque de análisis estratégico (Crozier, 1964), un método que reconoce a las organizaciones como conjuntos de actores interdependientes, cada uno buscando autosuficiencia y poder. Es a partir de estas tácticas individualistas que surgen resultados no premeditados, como ineficiencia, luchas de poder y resistencia a la innovación.

Para superar este estancamiento burocrático y seguir fomentando la innovación, Crozier abogó por estructuras flexibles que incorporen la gestión participativa. En este contexto, su crítica a la TB ayudó a sentar las bases para teorías organizacionales que promueven estilos de gestión adaptables, descentralizados y flexibles. La concentración de Crozier en las dinámicas de poder influyó en campos modernos como el comportamiento

organizacional, la gestión del cambio y la sociología del lugar de trabajo. Sus ideas siguen siendo relevantes en el panorama competitivo actual, especialmente en la gestión de estructuras organizacionales informales como las microempresas y en el diseño de sistemas operativos efectivos.

Siguiendo los trabajos de los teóricos clásicos de la organización, como Taylor, Fayol y Weber, los desarrollos en el campo de la TOC crearon subramas como la Teoría de la Gestión Organizacional (TGO) y posteriormente, la Teoría de la Gestión Estratégica (TGE). Sin embargo, existen varias diferencias entre la TGO y la TGE relacionadas con su alcance, enfoque central y objetivos, las cuales se explican con mayor detalle en la Tabla 8. A pesar de, ambas perspectivas son esenciales para el propósito de esta investigación: una se centra en la estructura, las operaciones y la eficiencia, mientras que la otra se enfoca en estrategias competitivas y la sostenibilidad empresarial.

**Tabla 8.** Resumen de la TGO y TGE.

	Teoría de la Gestión Organizacional	Teoría de la Gestión Estratégica
Descripción	Se concentra en procesos internos, comportamientos y estructuras para mejorar la eficiencia organizacional y la efectividad del equipo.	Enfatiza la articulación e implementación de estrategias para lograr una ventaja competitiva a largo plazo.
Alcance	Internamente: liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones, cultura organizacional.	Externamente: mercados, competidores, actores interesados, visión, misión y objetivos.
Enfoque Principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de liderazgo (Burns, 1978)</li> <li>Comportamiento organizacional (Lewin, 1947)</li> <li>Teorías de la motivación (Herzberg, 1959; Maslow, 1943).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de industria (Porter, 1980)</li> <li>Visión basada en Recursos (Barney, 1991)</li> <li>Planeación Estratégica (Mintzberg, 1994).</li> </ul>
Objetivo	Maximizar la eficiencia interna y la satisfacción de los miembros del equipo.	Creación de valor y sostenimiento de ventajas competitivas.
Modelos Teóricos Clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoría de Contingencia (Fiedler, 1967)</li> <li>Teoría de Sistemas (Von Bertalanffy, 1936)</li> <li>Teoría de Capital Humano (Becker, 1964)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cinco fuerzas de Porter (1980)</li> <li>Visión Basada en Recursos (Barney, 1991)</li> <li>Estrategia del Océano Azul (W. C. Kim &amp; Mauborgne, 2004)</li> </ul>
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos de Liderazgo</li> <li>Teorías motivacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis FODA</li> <li>Las Cinco Fuerzas de Porter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaneo del Entorno</li> <li>• Planeación Estratégica</li> </ul>
Orientación de Objetivos	Metas operativas a corto y mediano plazo.	Posicionamiento competitivo y de mercado a largo plazo.
Orientación Temporal	Principalmente enfocada en las operaciones diarias y el crecimiento interno a mediano plazo.	Principalmente enfocada en oportunidades externas y sostenibilidad a largo plazo.
Fuentes	(Becker, 1964; Burns, 1978; Fiedler, 1967; Lewin, 1947; Maslow, 1943; Robbins et al., 2016; Von Bertalanffy, 1936).	(Barney, 1991; Hill et al., 2020; W. C. Kim & Mauborgne, 2004; Mintzberg, 1994; Porter, 1980).

Fuente: Investigación propia.

## **2.4 Vacíos en la Literatura**

Aunque tanto la TGO como la TGE han evolucionado significativamente en las últimas décadas, aún persisten varios vacíos e inconsistencias en la literatura, dos de los cuales este análisis aborda. El primero se encuentra en la gestión estratégica, donde predicciones teóricas contradictorias en el área de gestión de la innovación demandan enfoques más sistémicos para lograr ventajas competitivas (Keupp et al., 2012).

El segundo vacío abordado en este análisis es la adaptabilidad al entorno dinámico (A. D. Meyer et al., 1990) de las organizaciones, específicamente cómo estas responden a cambios inesperados y trascendentales en la industria. Uniendo ambos vacíos identificados en la literatura, esta tesis busca proporcionar ideas valiosas para las microempresas sobre la adaptabilidad organizacional mediante modelos sistémicos que faciliten la innovación y mejoren el rendimiento.

## **2.5 Investigación Comprometida**

En las últimas décadas, las microempresas han tomado un rol fundamental en las economías, no solo por su capacidad de crear empleo, sino también por su potencial de innovación e impulsividad. Sin embargo, bastantes de estas organizaciones enfrentan riesgos significativos de sostenibilidad desde etapas principiantes, resultando en limitaciones estructurales, baja capacidad adaptiva y ausencia de visión estratégica. La Tabla 9 representa estos desafíos reales, como un problema (P) cotidiano que demanda soluciones organizacionales integrales.

Desde una perspectiva académica, dicho problema se relaciona con un área de interés (A) que ha sido ampliamente abordada en la literatura mediante marcos como el MSV de Stafford Beer y la postura estratégica de la OE, los cuales permiten entender cómo las pequeñas empresas pueden mejorar su capacidad de adaptación y competitividad. Para abordar este fenómeno, se plantea una pregunta de investigación (PI) orientada a explorar cómo una microempresa puede transformarse en una organización viable y estratégicamente orientada al entorno. Esta investigación se apoya en un marco conceptual (MC) que integra el MSV como base estructural y la OE como enfoque estratégico. La combinación de ambos permite interpretar el comportamiento organizacional desde una perspectiva sistémica, donde la estructura interna determina la capacidad de adaptación. Esta articulación es central para el estudio, ya que explica cómo las microempresas pueden desarrollar esquemas de coordinación, aprendizaje y regulación que potencien su viabilidad.

El método (M) adoptado corresponde a un enfoque cualitativo de tipo estudio de caso, integrando elementos de investigación-acción, lo cual permite al investigador participar activamente vía una intervención y análisis del fenómeno. Por tal manera, se espera generar contribuciones (C) prácticas y teóricas, mediante un modelo aplicable a microempresas con intenciones de mejorar su viabilidad, aprendizaje organizacional y capacidad de respuesta ante un entorno dinámico.

**Tabla 9.** Investigación Comprometida.

Elemento	Definición	Especificación
P	El Problema (P) representa los intereses de actores interesados desde la perspectiva de la resolución de un desafío del mundo real.	Las microempresas enfrentan riesgos críticos de sostenibilidad desde sus primeras etapas debido a limitaciones en gestión organizativa, visión estratégica y adaptabilidad al mercado. Esta situación es común en muchos emprendimientos similares, donde la falta de estructura y orientación estratégica impide su viabilidad.
A	El Área (A) de interés representa partes de publicaciones académicas en diversos campos que se relacionan con (P).	Investigación previa sobre viabilidad organizacional (MSV de Stafford Beer) y orientación emprendedora (EO, Lumpkin & Dess, 1996) aplicadas a pequeñas empresas. Estas áreas ayudan a interpretar y resolver los problemas organizativos y estratégicos.
MC	El marco conceptual (MC) permite estructurar la recopilación y el análisis de datos de (P) para responder a (PI).	Se utiliza como referente el MSV (Beer, 1979) y la OE para evaluar el comportamiento estratégico de la empresa.
M	El Método (M) detalla el enfoque de la investigación empírica, específicamente para la recopilación y el análisis de datos.	Estudios de caso, con enfoque de investigación-acción, en el que el investigador participa activamente en la intervención. Se utilizan entrevistas, observación participativa, análisis documental y fases iterativas para realizar propuesta del modelo y su interpretación.
	La pregunta de investigación (PI) se relaciona con (P), abre	¿Cómo puede una microempresa reorganizarse

PI	la investigación hacia (A) y asegura un diseño de investigación coherente y consistente.	como un sistema viable y adoptar una orientación emprendedora que potencialice su sostenibilidad y adaptabilidad estratégica?
C	Las contribuciones (C) influyen en (P) y (A), posiblemente también en (MC) y (M).	Un modelo organizacional para microempresas que combina el MSV y la OE para intervenir de forma integral. Recomendaciones prácticas.

Fuente: Adaptado de (Mathiassen, 2017).

## 2.6 Orientación Emprendedora

El marco teórico implementado es presentado en la Tabla 10 y consta de dos ideas centrales, sirviendo como guía estructural para la investigación desarrollada en esta investigación. El primer concepto central es la OE, que evoluciona de la Teoría de Visión Basada en Recursos (TVBR) y de la Teoría de Capacidades Dinámicas (TCD). La OE fue seleccionada como un factor estratégico fundamental por su impacto directo y positivo en el desempeño de las empresas (Covin & Slevin, 1988; Lechner & Gudmundsson, 2014; Rauch et al., 2009) y por su capacidad para mejorar el impacto de respuesta organizacional en entornos disruptivos (Scheidgen et al., 2024) a través de sus cinco dimensiones: innovación, toma de riesgos, proactividad (Miller, 1983), autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin & Dess, 1996).

**Tabla 10.** Teorías relevantes.

	Teorías	Descripción	Principales Autores	Conceptos Clave
1	TVBR	Se enfoca en recursos internos como factores clave para ventajas competitivas.	(Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Kraaijenbrin et al., 2010; Nagano, 2020; Maiti et al., 2020)	VRIN (valor, rareza, inimitabilidad, no sustituibilidad); aprendizaje estratégico, redistribución de recursos.
2	TCD	Considera el presente para desarrollar capacidades dinámicas, promoviendo la adaptación y ventajas competitivas. Aplicable a	(Teece et al., 1997; Pisano, 1997; Zollo & Winter, 2002; Leemann & Kanbach,	Adaptación al entorno, innovación, aprendizaje organizacional, expresión y

		la innovación, operaciones y aprendizaje organizacional.	2022; Liboni et al., 2023)	codificación del conocimiento.
3	TS-cibernética	Expande el pensamiento sistémico hacia diversas industrias; incluye modelos de dinámica de sistemas, aprendizaje organizacional y cibernética de gestión (MSV)	(Bertalanffy 1968; Forrester 1997; Senge, 1990; Wiener 1948; Beer 1984)	Sistemas complejos, retroalimentación, automatización, información, estructura organizacional viable.

Fuente: elaboración propia.

**2.7 Modelo de Sistema Viable**

El segundo concepto del marco teórico es el MSV, desarrollado por el cibernético Stafford Beer (1972), es considerado uno de los marcos organizacionales más robustos para combatir la alta incertidumbre desde una perspectiva sistémica. Su propuesta establece que todas las organizaciones que busquen la sostenibilidad en entornos cambiantes deben lograr una arquitectura interna capaz de mantener distintos sistemas sincronizados. Son 5 sistemas los que conforman el MSV, detallados más a fondo en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Componentes del Modelo de Sistema Viable.

Función	Objetivo
S1	Este subsistema supervisa las actividades operativas diarias y las tareas esenciales para el funcionamiento de la organización. Como la primera línea de la organización, se centra en las funciones básicas de producción y servicio al cliente.
S2	Este subsistema se centra en la coordinación, permitiendo la comunicación en toda la organización y asegurando el flujo efectivo de información entre los departamentos operativos y administrativos. La mayor fortaleza del S2 es la sincronización, la resolución de conflictos y la cultura de colaboración que aporta a los miembros y diversos departamentos.
S3	El subsistema 3 se centra en el control y la supervisión del desempeño del S1, asegurando la alineación entre las operaciones y los estándares y objetivos de la organización. Abarca el establecimiento de metas, el análisis de métricas de desempeño y un enfoque proactivo hacia las acciones correctivas para un sistema estable y efectivo.
S4	El cuarto subsistema es la inteligencia, responsable de recopilar, evaluar y difundir información relevante para la organización. Es imperativo que el S4 monitoree el entorno externo en busca de amenazas y oportunidades mientras recopila datos internos para una toma de decisiones informada, asegurando una adaptación fluida a los cambios estratégicos.
S5	El subsistema 5 gestiona la política organizacional, estableciendo la dirección general, los objetivos y la estrategia. Es responsable de definir políticas, asignar recursos y realizar la planificación estratégica a largo plazo, al tiempo que establece el marco que siguen los subsistemas restantes para garantizar que se cumplan los objetivos generales.

Fuente: Basado en Beer (1984).

Un aspecto fundamental del MSV es el principio de recursividad, según el cual cada nivel organizacional contiene sistemas viables dentro de sistemas viables (Beer, 1984). Esto implica que tanto unidades directivas como operativas requieren mecanismos propios de coordinación, control y aprendizaje. En el contexto de microempresas, la recursividad se realiza a través de la necesidad de equilibrar actividades operativas diarias con funciones de planificación, inteligencia, y articulación estratégica, aun cuando estas funciones sean realizadas por solamente un empleado.

Otra característica fundamental del MSV es la autonomía sistémica, la cual enfatiza que las unidades operativas deben de tener suficiente libertad de acción para responder localmente a las variaciones del entorno (Beer, 1981). Desde el punto de vista de las

microempresas, la autonomía es vital ya que se exigen respuestas rápidas donde no se pueden depender de una autoridad central.

En años recientes, varios autores han extendido y aplicado el MSV en diversas industrias, validando su pertinencia. Por ejemplo, Schwaninger (2006, 2015) demostró la utilidad del modelo para el diseño organizacional y regulación de operaciones, mientras que (Hoverstadt, 2010) ha aplicado el modelo en consultoría sistémica para estructuras corporativas. Tiempo después, (Espinosa & Walker, 2013, 2017) emplearon el MSV en contextos de sostenibilidad, política pública y sistemas socio ecológicos. Bajo esta misma premisa, Espejo & Reyes (2011) han analizado organizaciones públicas.

Establecido para utilizarse en la comprensión y diseño de organizaciones efectivas, el MSV se construyó sobre los principios fundamentales de la TS, interpretando las organizaciones como redes de sistemas autónomos y viables que, cuando están unidos, completan una unidad como sistemas interconectados e interdependientes (Leonard, 2009).

Dentro de la teoría de sistemas, el MSV ha sido percibido como el arquetipo ideal y se reconoce como un modelo teórico robusto (Cardoso Castro & Espinosa, 2020), habiendo sido autenticado (Núñez-Ríos et al., 2020) tras someterse y superar diversas pruebas (Bossmann et al., 2016; Hildbrand & Bodhanya, 2015). Siguiendo los conceptos de gestión basados en modelos de la cibernética, publicaciones previas también han utilizado análisis estructurales para demostrar cuantitativamente la capacidad del MSV (Sánchez-García et al., 2020; Schwaninger & Ríos, 2008).

Además, su diseño permite el diagnóstico, diseño e implementación de procesos, identificando desventajas presentes y factores estratégicos esenciales ausentes para la adaptabilidad y la supervivencia en mercados inestables (Gharajedaghi, 2011). Como una característica de sistemas, la naturaleza recursiva del MSV capitaliza en repeticiones constantes desde una perspectiva estructuralista, permitiendo operaciones viables.

Esta investigación proporcionará un breve resumen de sus principales funciones para explicar cómo el MSV y sus componentes pueden ser implementados. Por ejemplo, en la Tabla 12, los cinco subsistemas del MSV se identifican y se les asignan funciones específicas esenciales para que el sistema funcione adecuadamente.

Las descripciones de las funciones del MSV permiten identificar y comprender las relaciones reguladas con el entorno en el cual opera cualquier sistema individual. En la Figura 4, se representa la organización del MSV y sus elementos fundamentales, junto con sus respectivos vínculos con el entorno y entre sí. Por ejemplo, la imagen en el lado izquierdo representa una organización (círculo) junto con su gestión (rectángulo) operando en un entorno específico (ameboide).

El MSV también permite a las organizaciones alinear sus estructuras internas con las demandas de los entornos externos, un concepto central de la TS. Inclusive, algunas características destacadas de la TS y del MSV son la resiliencia y la adaptabilidad, las cuales permiten comprender las interacciones complejas dentro de las organizaciones, identificando así áreas vulnerables, priorizando la adaptación y supervivencia en entornos dinámicos (Lowe et al., 2020; Schwaninger & Scheef, 2016).

### ***2.8 Integración teórica y relación con el problema de estudio.***

En conjunto, las tres teorías relevantes mencionadas permitieron comprender el problema abordado en esta tesis: la limitada capacidad adaptativa de las microempresas. La TVBR aporta una perspectiva dirigida a los recursos internos y un papel como fuente de ventajas competitivas, destacando la importancia del aprendizaje, la experiencia y la acumulación de capacidades clave. Por otro lado, la TCD complementa esta visión al enfatizar los procesos mediante los cuales las organizaciones integran y reconfiguran recursos al responder a entornos cambiantes.

Captando la importancia de la necesidad de adaptación continua, la TS introduce una visión holística de las organizaciones como sistemas abiertos. Particularmente desde su

enfoque cibernético, el MSV y la DS desempeñan mecanismos de retroalimentación, coordinación y autorregulación, promoviendo la viabilidad y sustentando analíticamente su propósito como marcos analíticos para ayudar a las microempresas desarrollar y mantener su capacidad adaptativa en contextos de alta incertidumbre.

### **Capítulo 3. El Modelo de Sistema Viable y la Orientación Emprendedora en Microempresas.<sup>1</sup>**

#### Resumen

El propósito de este capítulo fue identificar diversos factores clave y dimensiones estratégicas relacionadas con la Orientación Emprendedora. Según la literatura, dichos factores y dimensiones son capaces de guiar a las microempresas hacia la adaptabilidad mediante entornos dinámicos a través del uso del Modelo de Sistema Viable. Tras ser documentados, los factores identificados fueron organizados en un marco aplicable.

En el marco aplicable se encontraron las dimensiones tradicionales de la Orientación Emprendedora como la innovación, toma de riesgos y proactividad. Estas mismas fueron analizadas más a fondo, produciendo una matriz de las características de mayor rendimiento en la teoría de gestión estratégica.

Los resultados de este capítulo mostraron un patrón de factores típicamente descuidados debido al costo de oportunidad asociado con el tiempo del emprendedor dedicado a las operaciones cotidianas de la empresa en lugar del desarrollo estratégico. Dando la oportunidad de desarrollar adecuadamente tales capacidades, las microempresas pueden asumir un papel más competitivo en el mercado, convirtiéndose en serios competidores colectivos para las PYMES y grandes organizaciones.

---

<sup>1</sup> Suarez Ambriz, D., & Sanchez Garcia, J. Y. (2023, January 10). *The Viable System Model and Entrepreneurial Orientation in the Institutionalization Process of Micro-enterprises*. Proceedings of the Twelfth International Conference on Engaged Management Scholarship. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4321816>

Algunas limitaciones del capítulo incluyen la cantidad de conocimiento relevante basado en el tamaño de la muestra de publicaciones sobre la Orientación Emprendedora relacionadas con las microempresas. Debido a que la gran mayoría de las publicaciones se centran en las PYMES y grandes corporaciones, los factores de la OE son descuidados en el ámbito de las microempresas.

### **3.1 Introducción**

Hoy en día, las microempresas generan el 31 % del empleo en el sector privado (SBA, 2023), mientras que los emprendedores de las mismas enfrentan una variedad de desafíos al experimentar con los efectos de la globalización, tecnología disruptiva y cambios sociopolíticos (Cascio, 2019).

Como pequeños actores en el mercado, las microempresas no tienen influencia en tratados de comercio, quedando demoradas al buscar maneras de adaptarse para sobrevivir en condiciones volátiles (Álvarez & Vergara, 2013; Virglerova et al., 2025). Las innovaciones tecnológicas han alterado drásticamente la estructura y las demandas de las poblaciones y sociedades, obligando a los pequeños actores a integrar sistemas modernos en su gestión operativa diaria o quedarse rezagados. Este capítulo propone un enfoque institucional como la solución óptima para que microempresarios superen los tres principales desafíos planteados por Cascio (2019), basándose en factores de la institucionalización como la innovación, las fuerzas del mercado, y el monitoreo (Clegg et al., 2006).

Pocas microempresas evolucionan a nivel PYME, en parte debido a la falta de prácticas emprendedoras, como el establecimiento de técnicas adecuadas, factores estratégicos y dimensiones competitivas clave para el éxito. Oportunidades como tales son descuidadas a menudo por los emprendedores debido a diversos factores endógenos y exógenos (Korpysa, 2019) que se examinan más adelante en la investigación.

El mayor beneficio de este marco es el tiempo y los recursos financieros que se espera ahorrar en el futuro. Al adoptar un enfoque proactivo hacia futuros obstáculos que retrasarán y complicarán el proceso de crecimiento, las tareas más importantes se identifican con suficiente antelación y se les da la atención adecuada para encontrar la mejor estrategia.

El proceso de institucionalización puede sincronizarse con el MSV a través de un enfoque recursivo, enfocándose en estrategias organizacionales y operativas que apoyan los sistemas y procesos sociales de la empresa (Machado-da-Silva et al., 2005). Una de las suposiciones críticas que subyacen en el proceso de institucionalización es el desinterés por el papel que desempeñan las microempresas en el espectro económico en general. Un amplio cuerpo de literatura utiliza datos basados en PYMES o en organizaciones multinacionales para análisis investigativos; por lo tanto, los hallazgos solo pueden aplicarse a otras organizaciones dentro del mismo ámbito competitivo. Si bien las publicaciones relacionadas con las microempresas son escasas, hay menos aún relacionadas con la OE y el MSV.

La influencia de estas suposiciones ha resultado en una falta de orientación para las microempresas en investigaciones de gestión aplicadas (Schwaninger, 2006). Si bien aún no se ha publicado un esquema exacto para lograr una operación empresarial exitosa, el objetivo de este análisis de literatura es identificar los factores y dimensiones relevantes a la OE necesarios para desarrollar una microempresa a una institución completamente sostenible. Dividido en dos partes, el análisis primero cubre los hallazgos previos relacionados con el MSV y postula cómo este modelo es el marco teórico ideal que puede aplicarse a nuestro objetivo de institucionalización. La segunda parte del análisis se centra en cualquier dimensión o factor de la OE implementada por PYMES que estén vinculados con la mejora del desempeño organizacional.

### ***3.2 Revisión de la literatura***

La revisión de literatura se llevó a cabo mediante una búsqueda sistemática enfocado en identificar los factores y dimensiones más relevantes de la OE que hayan demostrado

éxito en las PYMES. Para esto, se leyeron y analizaron publicaciones de SCOPUS relacionadas con la OE, el MSV, adaptabilidad organizacional y resiliencia en microempresas.

Entre los criterios de inclusión se consideraron artículos publicados en los últimos cincuenta años, estudios empíricos y revisiones teóricas. Se excluyeron artículos duplicados y trabajos que no establecieran relación directa con las variables del marco conceptual. La búsqueda inicial arrojó un total de 242 estudios, de los cuales 21 no cumplieron con los criterios establecidos.

La información de cada artículo analizado se registró en una tabla de Excel, donde se detallaron sistemáticamente el título, autor, el tema, los resultados, y las conclusiones principales de cada producto. A partir de esta recopilación, se procedió a extraer los factores y dimensiones de la OE mencionadas en la literatura.

El término de OE en la literatura actual ha sido infundido con diversas otras orientaciones (Linton & Kask, 2017) después de que estudios distintos confirmaran los resultados: integrar características emprendedoras a las estrategias competitivas resultó en un mejor desempeño (Covin & Slevin, 1989). Las fusiones de la OE abarcan diversas perspectivas empresariales, incluyendo marketing, ventas, crecimiento, innovación, clientes, institucional, aprendizaje y orientación a largo plazo.

Tales integraciones allanaron el camino para el desarrollo de la OE, desde ser introducida como un constructo importante para el progreso económico (Marshall, 1930), a los diversos factores que afectan el constructo de emprendimiento (Mintzberg, 1973), para luego nombrar formalmente las tres dimensiones originales del constructo de la OE: proactividad, innovación y toma de riesgos (Miller, 1983), y después dos dimensiones adicionales: autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin & Dess, 1996).

Después de atravesar varios desarrollos, hoy en día la OE se percibe ampliamente como un método estratégico para renovar el enfoque competitivo de una organización y

continuar logrando éxito en el futuro distante (Klammer et al., 2017). El contexto para revisar la literatura existente fue buscar factores o dimensiones de la OE presentes en las PYMES, ya que tales elementos fueron documentados y se convirtieron en parte de una matriz de institucionalización para microempresas. Utilizando perspectivas diversas, la literatura revisada abarcó factores relacionados con la creación y mantenimiento de estrategias competitivas (Nofiani et al., 2021), tendencias de comportamiento del liderazgo ejecutivo (Covin et al., 2016) y la cultura socio-organizacional (Bachmann et al., 2016; Semrau et al., 2016).

Para la creación de la matriz de institucionalización, se requirieron detalles concretos, por lo que el contexto puede considerarse amplio dentro de los segmentos de las PYMES. Por ejemplo, los factores de la OE que impactan el desempeño exportador (Kalinic & Brouthers, 2022) se integraron como una oportunidad para escalar operaciones dentro de las organizaciones a través de la expansión de la cadena de suministro para alcanzar metas factibles de institucionalización (Silva et al., 2021).

El alcance de la revisión de literatura considera la OE desde tres perspectivas principales: posibles configuraciones de rasgos personales (Kraus et al., 2018; Pittino et al., 2017), como una variable estratégica (Hernández-Perlines & Mancebo-Lozano, 2016) y como una filosofía empresarial a venerar (Yildirim & Saygin, 2011). Cada perspectiva toma en consideración variables únicas y dimensiones ambientales.

Por ejemplo, en el entorno actual, una estrategia ecológica puede guiar a la industria y a los líderes organizacionales en el desarrollo de operaciones sostenibles (Adomako et al., 2021), orientando el desempeño ambiental de la empresa en la dirección correcta. Una de las perspectivas mencionadas en la revisión de literatura es la medición de la OE (Covin & Slevin, 1988), pero quedó fuera del alcance de esta investigación, ya que el objetivo buscaba capturar los factores y dimensiones asociados con la OE, en lugar de la magnitud de sus efectos.

El principal hallazgo común fue el vínculo positivo entre la OE y la mejora en el desempeño empresarial (Ibrahim & Mahmood, 2016; Lumpkin & Dess, 1996; Palmer et al., 2019; Rauch et al., 2009). Un hallazgo común adicional fue la influencia de la capacidad de absorción dentro del ámbito de la OE (Hernandez-Perlines, 2018; Hughes et al., 2018). El hallazgo común final fue la vinculación de otros factores estratégicos con las dimensiones de la OE, un buen ejemplo siendo la iniciativa ambiental, que eventualmente evolucionó hacia una orientación (Ahmed et al., 2020; Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020; Nawi et al., 2020; Silva et al., 2021a).

Hubo solamente una publicación relevante a la OE reportando resultados que contradijeran la correlación positiva entre la OE y el desempeño empresarial. Por ejemplo, la investigación no encontró un efecto directo en el desempeño de las organizaciones. En su lugar, cualquier éxito resultante se atribuyó a variables intermediarias presentes entre la OE y el desempeño (Rochdi et al., 2017). Además, los descubrimientos controvertidos destacaron los posibles efectos negativos que resultan de introducir orientaciones vulnerables, como la asunción de riesgos (Gürbüz & Aykol, 2009) en la estrategia de organizaciones multinacionales (Hosseini et al., 2018; Lumpkin et al., 2010).

Una de las tendencias de investigación importantes observadas es la perspectiva jerárquica de las dimensiones de la OE, donde se otorga mayor peso a ciertas dimensiones sobre otras (Tang et al., 2009) para centrarse en las más eficientes y producir los mejores resultados. De manera similar, se han realizado esfuerzos para utilizar el tema de la OE y la popularidad de la revolución ambiental verde para adoptar una gestión verde de la cadena de suministro orientada a operaciones ecológicas (Silva et al., 2021). Una tendencia final observada a lo largo de la investigación es la propuesta de marcos estratégicos basados en factores mediadores de la OE (Alma et al., 2018; Arz, 2019; Cassia & Minola, 2012; Ferreira et al., 2021; Semrau et al., 2016; Theriou & Chatzoudes, 2015; Vyas & Jain, 2020).

La teoría con contribuciones significativas a los factores mediadores de la OE fue la TVBR, donde diferentes factores se integraron a las dimensiones de la OE. Por ejemplo, la innovación verde ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de estrategias competitivas (Muangmee et al., 2021), ya que los consumidores se vuelven más conscientes de su huella de carbono, un resultado directo de sus hábitos de consumo y del enfoque de las organizaciones en el desempeño posterior a las iniciativas ambientales.

Asimismo, Dung y Giang (2022) se enfocan en los esfuerzos internos de responsabilidad social corporativa de la organización, encontrando métodos ventajosos para el emprendimiento y la potencial de exportación de las PYMES basada en la renovación de comportamientos relacionados tanto con los empleados como con las nuevas oportunidades. Otras investigaciones, también basadas en la teoría de recursos, adoptan otra perspectiva, como evaluar el papel restrictivo del acceso de las PYMES a recursos financieros y el efecto directo en el desempeño empresarial relacionado con la OE (Bature et al., 2020). Cassia y Minola (2012) explican el patrón detrás del crecimiento hiper acelerado de las organizaciones, vinculando oportunidades inusuales y un acceso abundante a recursos como catalizadores de dicho avance rápido.

De manera similar, la teoría de la dependencia en recursos también se ha incorporado para comprender la función de la ambidextra de las PYMES y el papel que juega mediando la OE y EL desempeño empresarial. Además, la teoría permitió el análisis del equilibrio entre varias dimensiones y la integración de dimensiones con el objetivo de colaborar con otras empresas para adquirir recursos y obtener una ventaja competitiva (Nofiani et al., 2021). Un factor adicional descubierto dentro de las teorías fue la disponibilidad de recursos y capacidades de una organización, como la contribución de Dung y Giang (2022) que involucra la TCD.

De manera correspondiente, el acceso a información y conocimiento de la industria es esencial para lograr ventajas competitivas, a través de la teoría del conocimiento y la

TVBR (Astuti et al., 2017). Ambos conceptos ayudan a la empresa a crear diversos factores agresivos, mejorando el desempeño organizacional frente a los competidores.

El MSV (Beer, 1972) se utilizó como el marco teórico ideal y el lente conceptual para estructurar la revisión de la literatura. Dada su naturaleza recurrente y capacidad adaptativa en entornos cambiantes (Leonard, 2009), el MSV tiene como objetivo principal permitir a las organizaciones modificar y mejorar su estrategia operativa para poder desarrollar un sistema autónomo y autosostenible.

Siendo compuesto por cinco sistemas interrelacionados, cada uno de los sistemas del MSV es viable por sí mismo, cumpliendo funciones específicas. Por ejemplo, el sistema 1 se encarga de las operaciones—abarcando las actividades primarias. Después, el sistema 2 se relaciona a la coordinación—evitando las ineficiencias. Luego el sistema 3 se enfoca en la optimización—administrando el control de calidad y la asignación de recursos. Posteriormente, el sistema 4 se especializa en inteligencia organizacional—enfocándose en la pronosticación y adaptación a las tendencias del mercado. Finalmente, el sistema 5 establece la política o ethos—instituyendo la cultura corporativa (Leonard, 2009).

Aprovechando la estructura recursiva y dependencia en retroalimentación, el VSM funcionó como un instrumento diagnóstico que permitió la identificación y posteriormente organización de los factores y dimensiones extraídos de la literatura, facilitando la asignación a de cada uno de los cinco sistemas del MSV, creando un marco estratégico para la institucionalización.

### **3.3 Metodología**

Dado que la institucionalización generalmente se aborda desde una perspectiva cualitativa y no como un proceso (Clegg et al., 2006), el objetivo de este estudio es identificar los factores y dimensiones relevantes de la OE necesarias para crear valor dentro de las microempresas a través del proceso de institucionalización.

La perspectiva global es crítica, ya que el emprendimiento es una práctica multicultural; por lo tanto, se toman en consideración las cualidades estratégicas con resultados positivos en otras organizaciones a lo largo del análisis. Las PYMES fueron elegidas el modelo organizacional a imitar, ya que representan la fase de desarrollo siguiente a la microempresa.

Se hace una distinción entre dimensiones estratégicas y factores, aclarando que las dimensiones corresponden a mejoras estratégicas y los factores están relacionados con modificaciones operativas. Este estudio busca contribuir a las micro organizaciones dentro de la comunidad emprendedora que no logran crear valor al no dar el siguiente paso en la evolución organizacional debido a la falta de obtención y uso de capital financiero (R. Fairlie, 2013).

### **3.4 Resultados**

A lo largo de la revisión de la literatura, se comprobaron efectivas diversas dimensiones y factores de la OE involucrados en la creación de operaciones exitosas para mejorar el desempeño organizacional. Estos se identificaron y categorizaron en la Tabla 12 en cinco sistemas diferentes, cada sistema correspondiente a la organización estructural del MSV. El propósito de dicha categorización es la creación de un marco teórico compuesto por dimensiones y factores de la OE que puedan implementarse en la matriz estratégica de microempresas para trabajar hacia la institucionalización. Dado que no se encontró evidencia previa, el valor que integra el presente estudio radica en comprender cómo estos factores pueden institucionalizarse de manera efectiva en las microempresas.

En total, se identificaron cuarenta y seis dimensiones y factores en la Tabla 12, allanando el camino para el siguiente paso de la investigación, que incluye medir la efectividad de cada característica para crear un sistema de clasificación que pueda servir como un menú estratégico del cual mezclar y probar combinaciones infinitas. Es importante destacar que algunas dimensiones y factores individuales tienen múltiples autores que han informado sobre el desempeño positivo vinculado a su implementación, mientras que

otras características estratégicas cuentan con un solo autor investigador que reporta sobre dimensiones o factores específicos.

Es fundamental que el lector comprenda que las dimensiones y factores de la EO mencionados a continuación no están listados en ningún orden de clasificación. Por otro lado, la flexibilidad organizacional se refleja en empresas que utilizan el MSV para encontrar relaciones significativas dentro de los componentes de la OE y probar la viabilidad de una empresa.

El componente S1 del MSV supervisa las actividades operativas primarias de una organización, como la producción principal de bienes o la prestación de servicios. La revisión de la literatura ha producido nueve dimensiones y factores diferentes que pueden vincularse con la mejora del flujo, la eficiencia y la calidad de los procesos vitales de una organización. Un primer factor identificado bajo S1 es la incorporación de la gestión de la cadena de suministro verde (Silva et al., 2021), que permite la preservación del entorno natural mientras se mantiene el rumbo hacia los objetivos de desempeño económico. La siguiente dimensión identificada es la proactividad, una de las tres dimensiones originales de la OE identificadas por Miller (Miller, 1983), cuyos beneficios pueden convertirse en una ventaja competitiva en todas las áreas de una organización, dado el concepto de prever desafíos y crear soluciones antes de que ocurra cualquier interrupción.

Un segundo factor reconocido es la competencia de la gestión (Chandra et al., 2020) para ejecutar con éxito cualquier tarea presentada, especialmente en tiempos de crisis donde no se pueden desperdiciar recursos valiosos. Junto con la capacidad general de la gestión para abordar desafíos imprevistos, el liderazgo también debe ser capaz de evolucionar y generar crecimiento en el desempeño basado en el factor de aprendizaje organizacional (Rafiki et al., 2023), el cual está mediado por las dimensiones de EO de innovación y proactividad. Los factores previamente mencionados conducen a la creación de conocimiento (Alshanty et al., 2019), un factor poderoso que perpetúa la innovación en toda la organización.

Los últimos cuatro factores de la EO encontrados en el grupo S1 del MSV se concentran en la rama de operaciones de manufactura, con un énfasis sustancial en la tecnología. Por ejemplo, el factor de la distribución física de la producción (Mason & Gos, 2014) es esencial para garantizar un desempeño empresarial ininterrumpido y alcanzar los objetivos organizacionales. En lo que respecta a la producción, se alienta a los sistemas de manufactura a seguir un enfoque lean y avanzado (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020; Raymond & St-Pierre, 2005) para lograr un desempeño financiero, social y ambiental de primer nivel, dado que las microempresas generalmente carecen de sistemas de manufactura altamente desarrollados.

El componente S2 del MSV es responsable de la coordinación que permite que las funciones de S1 se realicen correctamente. Por ejemplo, las capacidades de absorción (Nguyen et al., 2021; Rua et al., 2018) deben ser correctamente adquiridas por los miembros de operaciones para crear estrategias competitivas mediante la previsión de cambios en la industria y la adquisición de recursos intangibles con la intención de implementar estrategias de diferenciación y liderazgo en costos que inspiren el emprendimiento.

Además, para que el componente S2 en su totalidad cumpla adecuadamente su propósito, los canales de comunicación adecuados (Apfel & Herbes, 2021) deben ser implementados y accesibles para los miembros de la organización, ya que algunas ventajas competitivas resultantes incluyen la reducción de costos, la reinversión del dinero ahorrado y la creación de un plan de respaldo para casos donde interrupciones impacten negativamente la productividad.

El desarrollo de una orientación hacia la exportación (Filatotchev et al., 2009; Kalinic & Brouthers, 2022) es un factor adicional encontrado dentro del componente S2 del MSV que permite a las microempresas no involucrarse en exportaciones internacionales desde el inicio, sino implementar la orientación exportadora a menor escala con un enfoque en su mercado local respectivo y en las comunidades circundantes.

Estas características emprendedoras tienen el potencial de catapultar a las organizaciones hacia un crecimiento rápido y desarrollar funciones dentro de la industria exportadora, permitiendo a las microempresas competir con organizaciones más grandes en contextos competitivos adicionales. Además, las capacidades de creación de redes (Hasyim, 2017) se identifican como un factor adicional de la OE que puede respaldar a las organizaciones, resultando en instrumentos de marketing efectivos.

De manera similar, el desarrollo de capital humano estratégico (Hassan et al., 2021; Irwin et al., 2018) se reconoce como un factor alternativo de EO que permite a las microempresas externalizar servicios de recursos humanos, creando una ventaja competitiva frente a los competidores. Sin embargo, las microempresas pueden enfrentar dificultades para implementar los factores mencionados anteriormente sin un acceso adecuado a financiamiento por deuda (Bature et al., 2020). Tener una fuente de financiamiento disponible para la adquisición de sistemas, implementación y gastos de capacitación asegura que los factores dentro del componente S2 puedan lograrse, permitiendo que la EO modere su influencia en las funciones organizacionales.

El componente S3 del MSV administra el control de calidad de la producción y los servicios generados desde el componente S1 para regular efectivamente las características de valor agregado que distinguen a una organización particular del resto de los competidores de la industria. Las organizaciones deben ser cautelosas al diseñar e implementar una estrategia de diferenciación (Knight et al., 2020), ya que la falta de garantía de calidad puede generar serios problemas de lealtad del cliente si los consumidores experimentan resultados indeseables, aunque puede ser recompensado con aprendizaje y crecimiento si se ejecuta correctamente.

Dado que una estrategia de diferenciación es inevitable, las organizaciones que enfrentan restricciones de la industria pueden utilizar la orientación estratégica hacia la sostenibilidad (Muhammad Auwal et al., 2020) como una fuente para la creación de métodos innovadores que superen cargas imprevistas. Asimismo, al garantizar una capacitación adecuada y acceso a capacidades de integración del conocimiento (Nakruang et al., 2020), los miembros de la organización se vuelven más eficientes y

partes integrales de las operaciones, proporcionando desempeños cada vez más sostenibles.

La revisión de literatura identificó un factor adicional único que puede respaldar estrategias de diferenciación ejecutadas sin sacrificar la calidad del producto o servicio. Por ejemplo, con recursos adecuados para administrar un enfoque de gestión total de la calidad (Chienwattanasook & Jermstittiparsert, 2019), la probabilidad de defectos y trabajos de baja calidad disminuye significativamente a niveles que aseguran una alta satisfacción del cliente.

Para organizaciones con un enfoque mayor en la calidad superior, una cultura basada en el desempeño (Semrau et al., 2016) puede alentar a los miembros del equipo en el piso de producción a ser más conscientes de la calidad del trabajo que realizan mediante diversos indicadores. Coincidentemente, el mismo factor que enfatiza el acceso a financiamiento observado en el componente S2 (Khan et al., 2021) se vuelve a observar en el componente S3, subrayando la importancia de contar con apoyo financiero para emplear un número adecuado de miembros que puedan asistir exitosamente en estrategias de diferenciación organizacional que produzcan bienes y servicios de alta calidad.

El cuarto sistema del MSV supervisa la inteligencia de una organización, buscando constantemente tendencias de mercado y cambios políticos que puedan ayudar a predecir y adaptarse a nuevos estándares de la industria y la volatilidad del mercado. Uno de los principales factores que facilita la adaptación es la capacidad de absorción de la organización (Nawi et al., 2020), que permite a la empresa realizar ajustes estratégicos en función de interrupciones innovadoras, demandas de clientes, alteraciones de proveedores y orientaciones de redes.

Una estrategia idéntica para administrar capacidades de adaptación similares es a través de la implementación de alianzas emprendedoras (Talebi et al., 2015), otorgando a la organización la capacidad de crear alianzas para cumplir objetivos específicos, transformando estos esfuerzos en un efecto positivo en el desempeño. Otro factor de EO

identificado dentro del componente S4 es la inteligencia competitiva (Mohsin et al., 2015), que resulta en beneficios esenciales como la generación de ideas y la innovación.

De manera similar, la implementación de un factor de orientación competitiva (Mantok et al., 2019) puede respaldar el aprendizaje organizacional mediante las ramificaciones del desarrollo de una OE, como la optimización de estrategias, tecnología y producción. Por ejemplo, la implementación de una orientación digital (Navakitkanok, Chandrachai, et al., 2020) o una revolución digital (Baldegger et al., 2021) puede armonizar con la inteligencia competitiva para permitir el florecimiento de inclinaciones competitivas adicionales, como la adaptabilidad de la industria y orientaciones de mercado y aprendizaje.

Igualmente, una base de datos bien informada que consista en factores y tendencias competitivas facilita la aplicación de capacidades estratégicas en redes sociales (Ngammoh et al., 2021), desempeñando el rol de un factor adicional que permite una influencia operativa positiva en el rendimiento innovador, facilitando una ventaja competitiva para la empresa.

El segundo conjunto de factores y dimensiones de la EO dentro del componente S4 del MSV enfatiza la vitalidad de procesar y utilizar información con el objetivo de mejorar la inteligencia organizacional. Los siguientes factores mencionados están vinculados a la dimensión original de innovación de la EO (Čivré & Gomezelj Omerzel, 2015; Escandón Barbosa & Hurtado Ayala, 2014; Kusa et al., 2021; Nawi et al., 2020; Nofiani et al., 2021; Sulistyó & Ayuni, 2019), influyendo positivamente en la ambidextra entre redes sociales, afectando el desempeño y generando sostenibilidad económica.

Sin embargo, el impacto resultante de incorporar inteligencia puede estar limitado por el nivel educativo del liderazgo (Ferreira et al., 2021), mediando la relación entre la OE y el desempeño empresarial. Un ejemplo de capacidades educativas es la alfabetización financiera (Junoha et al., 2019), un factor crucial para identificar niveles financieros favorables y la concepción de estrategias competitivas.

Además, los factores de tecnologías de la información y comunicación (Alma et al., 2018; Yoo et al., 2019) facilitan el cumplimiento de la función de inteligencia de la empresa impulsando dichas tecnologías. Uno de los factores resultantes del S4 del MSV es el conocimiento valioso y el capital intelectual (Apfel & Herbes, 2021; Indarti et al., 2019; Price & Stoica, 2015) producido y que a menudo resulta en ventajas competitivas difíciles de replicar, como capacidades dinámicas, condiciones facilitadoras, ahorros de costos, reinversiones y dimensiones adicionales de recursos.

El componente S5 del MSV, que se concentra en la política corporativa y la ética, culmina con la mayor cantidad de factores y dimensiones de la OE entre todos los sistemas. Considerando la influencia y el rol del componente S5 dentro de la dirección de la organización, quince factores resultantes se agruparon en dos categorías según el área de concentración: operaciones y liderazgo. El primer grupo enumera diversos factores estratégicos relevantes para la cultura organizacional (Venter & Hayidakis, 2021), ya que es necesario crear una cultura inclinada a innovar y mantener un desempeño financiero saludable.

Idealmente, es más efectivo tener una tendencia general hacia el desarrollo empresarial (Belas et al., 2019) en toda la organización, beneficiándose de invertir en oportunidades sabias, intentando aumentar el desempeño para alcanzar las propuestas del mercado objetivo. Usando redes sociales (Nofiani et al., 2021), las organizaciones pueden innovar estrategias como las organizaciones con orientaciones hacia pequeñas empresas (Oliva-Becerra et al., 2012), creando impactos positivos en el desempeño a través de nuevas oportunidades basadas en atención personalizada.

Por ejemplo, con un fuerte énfasis en el factor de orientación al cliente (Tajeddini et al., 2013), las organizaciones pueden optimizar la efectividad creando una ventaja competitiva adicional. Similar a una orientación hacia pequeñas empresas, una orientación al mercado emprendedora (Astuti et al., 2017; Djastuti et al., 2020; Eggers & Kraus, 2011; Elshourbagy & Dinana, 2018; Morgan & Anokhin, 2020; Navakitkanok, Aramvith, et al., 2020; Vyas & Jain, 2020) ejerce un enfoque en el consumidor, la innovación, la

creación de valor, las oportunidades, la proactividad, la toma de riesgos y la influencia en los recursos. Ejemplos adicionales de factores de la OE distinguidos a través de la revisión de la literatura también pueden atribuirse a una orientación al mercado receptiva (Ruzgar et al., 2015; Sharma et al., 2019), que permanece constantemente proactiva en consonancia con los competidores organizacionales para tener efectos positivos en el desempeño.

A cambio, esta inclinación se convierte en una orientación hacia el aprendizaje (Navakitkanok, Aramvith, et al., 2020; Shaher & Mohd Ali, 2020), donde los propietarios asumen el rol de estimular intelectualmente a los empleados al garantizar un entorno de trabajo nutritivo y amigable que fomente la innovación e influya positivamente en el desempeño operativo. La dimensión de innovación de la OE (Ali et al., 2020) aparece nuevamente en el S5, confirmando la importancia de incorporar cambios positivos en el sistema superior del MSV, el cual tiene la mayor cantidad de influencia. Con la capacidad de actuar sobre dichas influencias, el componente S5 prioriza la adquisición de materias primas adecuadas, la inteligencia empresarial y el aprovechamiento de las redes externas disponibles.

El segundo grupo del componente S5 se centra en el rol del liderazgo corporativo, la dirección hacia la cual se conduce la organización y cómo se logra el cumplimiento de objetivos mediante la implementación de las dimensiones y factores de la OE. Por ejemplo, es imperativo que el liderazgo organizacional tenga un propósito estratégico (Ilyas et al., 2017), ya que la falta de dicha orientación obstaculizará cualquier efecto positivo en el desempeño. La orientación proporcionada debe enfocarse igualmente en ofrecer liderazgo transformacional (Dung & Giang, 2022; Yildirim & Saygin, 2011) mediante la relación positiva con el comportamiento de renovación estratégica de los empleados y su perspectiva hacia nuevos emprendimientos comerciales. Una combinación de ambos tipos de liderazgo puede mejorar la moral de los empleados, llevando a una mayor productividad individual y un compromiso personal para garantizar un mejor desempeño organizacional.

Es crucial que las políticas generales centrales de una organización mantengan un equilibrio entre los compromisos compuestos por elementos de una orientación hacia la sostenibilidad (Adomako et al., 2021) y elementos de toma de riesgos (Kusa et al., 2021a; Lawal et al., 2018). A través de la implementación de diversos factores de la OE, debe existir un enfoque central de renovación estratégica (Klammer et al., 2017), que acomode la prosperidad a largo plazo de la organización como resultado del aprendizaje constante en todas las partes de la empresa. Para que una organización imponga adecuadamente las políticas exitosas y la cultura deseada, el acceso al capital financiero (Theriou & Chatzoudes, 2015) es nuevamente un factor prioritario que debe estar disponible para las empresas, ya que los recursos financieros se vuelven esenciales para establecer la infraestructura adecuada que produzca los resultados esperados.

**Tabla 12.** Dimensiones y factores de la OE en el MSV.

<b>MSV Componente</b>	<b>Factor o Dimensión de OE</b>	<b>Autor</b>
S1. Operaciones	Gestión de la cadena de suministro verde Proactividad Competencia gerencial Aprendizaje organizacional Creación de conocimiento Orientación digital Recursos adaptativos e intelectuales Distribución de la producción Sistemas de manufactura (lean & avanzados)	(Silva et al., 2021a) (Kusa et al., 2021) (Chandra et al., 2020) (Rafiki et al., 2023) (Alshanty et al., 2019) (Quinton et al., 2018) (Adomako et al., 2021) (Mason & Gos, 2014) (Lopes de Sousa Jabbour et al., 2020)
S2. Coordinación	Capacidades de absorción Acceso al financiamiento mediante deuda Canales de comunicación Orientación hacia la exportación Capacidades de red Capital humano estratégico	(Nguyen et al., 2021; Rua et al., 2018) (Bature et al., 2020) (Apfel & Herbes, 2021) (Filatotchev et al., 2009; Kalinic & Brouthers, 2022) (Hasyim, 2017) (Hassan et al., 2021; Irwin et al., 2018)
S3. Control de calidad	Acceso al financiamiento Estrategia de diferenciación Orientación estratégica hacia la sostenibilidad Capacidades de integración de conocimiento Gestión de calidad total Cultura basada en el desempeño	(Khan et al., 2021) (Knight et al., 2020) (Muhammad Auwal et al., 2020) (Nakruang et al., 2020) (Chienwattanasook & Jermstittiparsert, 2019) (Semrau et al., 2016)
S4. Inteligencia Organizacional	Capacidad de absorción Emprendimiento en alianzas	(Nawi et al., 2020) (Talebi et al., 2015)

	<p>Inteligencia competitiva Orientación digital</p> <p>Educación Tecnologías de información y comunicación</p> <p>Innovación</p> <p>Conocimiento y capital intelectual</p> <p>Capacidades estratégicas en redes sociales</p>	<p>(Mohsin et al., 2015) (Mantok et al., 2019) (Baldegger et al., 2021; Navakitkanok, Aramvith, et al., 2020) (Ferreira et al., 2021) (Alma et al., 2018; Yoo et al., 2019)</p> <p>(Čivre &amp; Gomezelj Omerzel, 2015; Escandón Barbosa &amp; Hurtado Ayala, 2014; Kusa et al., 2021a; Nawi et al., 2020; Nofiani et al., 2021; Sulistyo &amp; Ayuni, 2019) (Apfel &amp; Herbes, 2021; Indarti et al., 2019; Ngammoh et al., 2021; Price &amp; Stoica, 2015)</p>
S5. Política	<p>Acceso al capital financiero Desarrollo empresarial Orientación al cliente Orientación de mercado emprendedora</p> <p>Orientación al aprendizaje</p> <p>Cultura organizacional Innovación de producto Orientación de mercado receptiva</p> <p>Toma de riesgos Orientación hacia pequeñas empresas Redes sociales Liderazgo estratégico Enfoque de renovación estratégica Orientación hacia la sostenibilidad Liderazgo transformacional</p>	<p>(Theriou &amp; Chatzoudes, 2015) (Belas et al., 2019) (Tajeddini et al., 2013) (Astuti et al., 2017; Djastuti et al., 2020; Eggers &amp; Kraus, 2011; Elshourbagy &amp; Dinana, 2018; Morgan &amp; Anokhin, 2020; Vyas &amp; Jain, 2020) (Navakitkanok et al., 2020) (Shaher &amp; Mohd Ali, 2020) (Navakitkanok et al., 2020) (Venter &amp; Hayidakis, 2021) (Ali et al., 2020) (Ruzgar et al., 2015; Sharma et al., 2019) (Kusa et al., 2021a; Lawal et al., 2018) (Oliva-Becerra et al., 2012) (Nofiani et al., 2021) (Ilyas et al., 2017) (Klammer et al., 2017) (Adomako et al., 2021) (Dung &amp; Giang, 2022; Yildirim &amp; Saygin, 2011)</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en revisión de literatura.

### 3.5 Discusión

Al inicio de la investigación, el objetivo propuesto busca guiar a las microempresas durante su proceso de institucionalización mediante la implementación de la OE. Además de los tres factores originales de la OE, la investigación buscó específicamente factores y dimensiones adicionales que interactúan durante momentos de crecimiento

organizacional. Utilizando a las PYMES como estándar y la lista de resultados obtenidos, se aplicó un marco teórico para facilitar la organización y el análisis de los resultados.

Una investigación adicional sobre teorías relevantes permitió identificar el MSV como una alternativa, dado que su objetivo principal es el establecimiento de un sistema autónomo y recurrente de operaciones (Bruni et al., 2018), el cual se basa en retroalimentación para adaptarse a las condiciones volátiles del mercado (Cardoso Castro, 2019). Además, el MSV permitió la organización de factores y dimensiones asociadas en función del propósito de cada sistema individual. Exponer a las microempresas a la OE mediante la educación sobre los elementos estratégicos disponibles para combinar durante la implementación de la OE puede iluminar el liderazgo para realizar cambios positivos.

Se identificaron múltiples patrones y principios en los principales hallazgos. Por ejemplo, los resultados muestran que un factor o dimensión guía la estrategia hacia la incorporación de la próxima actualización generacional, participando en un sistema de mejora continua pero gradual. El S1 del MSV influye en la orientación de aprendizaje organizacional vinculada al entendimiento del comercio, lo que eventualmente se convierte en propiedad intelectual, un recurso valioso e intangible sostenido como recurso competitivo institucional (Barney, 1991). En el S2, se observa un patrón similar de progreso estratégico que puede distinguirse como las capacidades de absorción derivadas de la creación de redes y diversas otras capacidades que comienzan a formarse y a ocupar un papel integral en la organización.

De manera similar, se identificaron algunas relaciones entre los factores que mostraron influencia repetidamente a lo largo de más de un sistema del MSV. Por ejemplo, el acceso a financiamiento se observó en S2, S3 y S5, donde en cada sistema su función principal es garantizar que los recursos adecuados estén disponibles para la coordinación, el control de calidad y la implementación de políticas.

Una relación adicional entre los factores asociados es la apertura para aprender de las propias experiencias mientras se colabora con otros, manteniendo una mentalidad abierta hacia aquellos con quienes se interactúa. Un ejemplo claro de esto se representa

en S1 a través del factor de aprendizaje organizacional; en S2, con el desarrollo de capacidades de networking; en S3, con la integración del conocimiento proveniente de otros; en S4, mediante las alianzas estratégicas para obtener ventajas competitivas; y, en S5, nuevamente reconocidos mediante las políticas corporativas que son aplicadas por los funcionarios ejecutivos y administrativos.

Existe una relación teórica identificada en la revisión de literatura del MSV que permite la institucionalización de microempresas de manera eficiente. Al aprovechar la estructura recursiva y basada en retroalimentación del MSV e imponer una estricta supervisión de la implementación de factores y dimensiones, se ejercerá un efecto diagnóstico que facilitará la identificación de áreas de preocupación (Schwaninger, 2006), donde la estrategia de implementación requiera un análisis más profundo. También habrá áreas organizacionales con desempeño mejorado donde será necesario realizar análisis adicionales para preservar e institucionalizar dichos factores y dimensiones en el futuro.

De igual forma, las diversas perspectivas teóricas encontradas en la literatura relacionada con los factores de la OE reflejan la posibilidad de integrar perspectivas adicionales al análisis existente del MSV. Las interpretaciones resultantes tienen el potencial de desbloquear combinaciones disruptivas de factores estratégicos que podrían generar oportunidades de liderazgo en el mercado. Se comprende que, para alcanzar tales resultados, debe existir un gran esfuerzo en experimentos de ensayo y error, comparando esos resultados en diferentes industrias y reconociendo verdaderamente aquellos super-factores y dimensiones.

Una relación práctica identificada dentro de la comunidad de microempresas inmigrantes en los Estados Unidos es el reconocimiento de la ausencia de funcionarios ejecutivos y administrativos que puedan ejecutar con éxito una estrategia basada en la OE. Si bien esta observación es válida, se hace un llamado al propietario-operador para asumir un rol activo en la administración de la organización (Yildirim & Saygin, 2011) con el fin de unir a los miembros de la organización y abordar proactivamente los desafíos compartidos. La participación del propietario requiere la elaboración de un plan de implementación que trace los diversos factores a implementar, así como el curso de

acción para garantizar una ejecución adecuada, además de capturar resultados y retroalimentación.

Mientras que, en un entorno de PYMES, cada ejecutivo corporativo o líder de departamento asumiría el desafío asignado, la microempresa debe primero establecer un sistema organizado de operaciones que sea compatible con el método de gestión y coordinación del MSV. Para algunas organizaciones, esto significará comenzar desde cero, ya que su cultura podría carecer de un manual de operaciones, políticas corporativas o apoyo gerencial. No importa si una organización está compuesta por dos personas o una sola, pero la separación y asignación de funciones debe completarse antes de proceder con la implementación de los factores o dimensiones reales de la OE.

### **3.6 Conclusiones**

La revisión de la literatura ha permitido la creación de una pequeña base de datos compuesta por factores y dimensiones de la OE que han demostrado ser eficaces para mejorar el desempeño de las PYMES. Para alcanzar el estado de institucionalización, se alienta a las microempresas a implementar dichas cualidades en su matriz estratégica. Si bien los métodos de implementación son un tema para futuras investigaciones, se recomienda a las microempresas comenzar sin demora, ya que el ciclo recurrente del MSV proporcionará una retroalimentación interna rápida sobre las mejoras operativas, además de resultados y retroalimentación sobre el desempeño financiero. Los emprendedores no deben desanimarse si ciertas dimensiones o factores no brindan los resultados esperados, ya que cada organización es diferente y existen diversos factores que pueden combinarse con otros para elaborar estrategias innovadoras.

Se espera que tanto el proceso de institucionalización como la implementación de la estrategia de la OE resulten abrumadores para una microempresa. Para evitar una sobrecarga en el sistema tanto para el propietario como para las operaciones, es importante comenzar en el punto donde el emprendedor se sienta más inclinado. Dada la cantidad de trabajo por realizar, no existe un punto de partida correcto; si se da el primer paso, el impulso mantendrá el proyecto en movimiento.

Uno de los hallazgos inesperados fue la capacidad de adaptación bien estructurada del MSV al objetivo de institucionalización propuesto. Es a través del MSV que se establece el plano para el proceso de institucionalización, identificando claramente los cinco sistemas y sus respectivas responsabilidades. Asimismo, mediante el MSV se elabora una estrategia organizacional basada en los factores de la OE específicamente seleccionados.

La revisión de la literatura arroja luz sobre una forma de lograr dos objetivos a través de un solo plan de acción. Esta revisión de la literatura es significativa para la comunidad académica y empresarial, ya que presenta una valiosa oportunidad para que las microempresas mejoren como organización mediante el establecimiento de un modelo institucional de negocio a través de la estrategia de la OE. El conocimiento o entendimiento más amplio del problema de investigación se respalda al proporcionar la teoría y los factores necesarios para comenzar un proceso de institucionalización, pero no ofrece el orden, la secuencia o la fórmula.

Estas respuestas pueden ser el objetivo de futuras investigaciones que busquen proporcionar recomendaciones específicas sobre los factores con mayor influencia. Las limitaciones asociadas con la revisión de la literatura incluyen la falta de literatura actual sobre microempresas y la ausencia de una fusión previa entre la OE y el MSV. Los resultados no son cuantitativos, por lo que no hay un veredicto sobre la relevancia o importancia de los resultados generales.

#### ***Capítulo 4. Factores estratégicos de la Orientación Empresarial en las Pequeñas Empresas Latinoamericanas en Estados Unidos<sup>2</sup>.***

---

<sup>2</sup> Suarez Ambriz, D., & Sánchez García, J. Y. (2023). *Factores estratégicos de la orientación empresarial en las pequeñas empresas latinoamericanas en Estados Unidos*. En M. G. González Pérez, E. Brito Cervantes, O. G. Rojas Altamirano, & S. Magaña Moya (Eds.), *Nuevas*

## Resumen

Las pequeñas empresas en los Estados Unidos enfrentan una tasa de supervivencia del 48.9 % en los primeros cinco años. Al igual que para cualquier economía estas empresas son un elemento clave para el crecimiento económico, empleo y estimular inversiones. La globalización y los últimos eventos internacionales han incrementado los retos que enfrentan las empresas. Por ejemplo, la competencia e innovación se producen de muchas maneras: precio de la calidad, diseño de producto, y formatos de servicios postventa, cuales pueden llevar a que los empresarios se vean acorralados y vulnerables al colapso. Para abordar este reto, el estudio cualitativo se basa en la contextualización empresarial y el emprendimiento de la comunidad Latina.

Por lo tanto, este capítulo retoma a la Orientación Emprendedora como el proceso de adopción de un sistema estratégico proactivo para la configuración de una pequeña empresa, es decir, la determinación de aquellos factores que permiten comprender los procesos empresariales clave y decisiones empresariales. Los hallazgos muestran la oportunidad de incorporar correctamente factores estratégicos que caracterizan a la Orientación Emprendedora: riesgo, innovación, búsqueda proactiva de oportunidades, agresividad competitiva y autonomía. Algunas limitaciones de la investigación incluyen una pequeña cantidad de publicaciones de la Orientación Emprendedora relacionadas con las pequeñas empresas, ya que las publicaciones se han orientado principalmente a grandes corporativas. Por lo que se identifica una oportunidad de examinar los factores de la Orientación Emprendedora en el espectro del emprendimiento en comunidades Latinoamericanas de Estados Unidos.

---

*expresiones de organización empresarial. Revisiones para un análisis (ISBN 978-607-719-048-6).*

#### **4.1 Introducción**

El conglomerado de pequeñas empresas se ha convertido en una fuente importante de ingresos en las comunidades locales que afecta directamente con el crecimiento de las regiones de Estados Unidos (SBA, 2023), al respecto la Asociación para la Oportunidad Empresarial destaca que las microempresas son una opción cada vez más factible y atractiva para forjar caminos de estabilidad laboral, autosuficiencia y salud económica de Estados Unidos (Association for Enterprise Opportunity, 2019).

Con base en las estadísticas de las empresas estadounidenses, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresas definen como establecimientos con menos de 500 empleados e integrar 33.2 millones de unidades empresariales que representan el 99.9% de las empresas en EE.UU., conforman el 46.6% de los empleos y generar un impacto económico de 4.870.000.000 de dólares mediante la recaudación de impuestos y tasas a nivel federal, estatal y local (SBA, 2023; United States Census Bureau, 2020).

Las pequeñas empresas representan la gran mayoría de las organizaciones y suelen servir a la base de la pirámide social, ya que más del 43% están situadas en comunidades de bajos recursos (Association for Enterprise Opportunity, 2019), Esto permite precisar que el terreno de juego no es uniforme, ya que a las microempresas les resulta difícil compararse en calidad o precio con el resto de los competidores del mercado (Prasad & Tata, 2009). Aunque estas organizaciones pueden proporcionar importantes beneficios, su vulnerabilidad incrementa frente a la inestabilidad económica, especialmente cuando estas operan de manera informal (Mamun et al., 2019).

Aunado a las limitaciones establecidas por lugar donde deciden establecerse, por ejemplo, la escasez de capital humano y las barreras para acceder a la deuda y al capital social, el entorno empresarial general de las zonas de renta baja puede plantear dificultades para ampliar la base de clientes (Sánchez-García et al., 2023). Lo anterior, permite enfatizar en la falta de factores estratégicos de la OE que posibilite a las pequeñas empresas a superar sus limitaciones y las altas probabilidades de fracaso en las primeras fases de la empresa.

El objetivo de esta investigación es contribuir en el desarrollo de las pequeñas empresas a fin de que utilicen todo su potencial mediante la aplicación de los factores estratégicos que se encuentran dentro de las dimensiones de la OE: innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y agresividad competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). Tomar consciencia de estos factores brinda la oportunidad a las pequeñas empresas a desarrollar formalmente su gestión de operaciones, estrategia general, recursos de la empresa y mejora general del rendimiento (Núñez-Ríos et al., 2022; Wiklund et al., 2009), además que un futuro propiciar el desarrollo de capacidades dinámicas y establecer una estructura institucional formal.

Una vez alcanzado el estatus institucional, las pequeñas empresas habrán adquirido las habilidades necesarias para superar las fuerzas hostiles de la industria (Rodner & Tjabbes, 2020). A su vez, las probabilidades de supervivencia de una microempresa aumentarán, ya que una base institucional adecuada y unos recursos firmes para resistir los choques potenciarán la organización y la harán resistente (Manolova et al., 2008).

#### ***4.2 Revisión de literatura***

Diversos estudios han buscado las diferentes causas que conducen al fracaso de una organización. Por ejemplo, los obstáculos existentes a los que se enfrentan los emprendedores con bajos niveles de educación, la riqueza generacional y las barreras lingüísticas o culturales (Fairlie, 2018), determinadas como desventajas típicas de la actualidad. Aunado a esto Bushe (2019), precisa en la incapacidad del emprendedor, la incertidumbre del mercado y la inadecuación de la empresa se han registrado como otros factores negativos que pueden corregirse mediante una orientación adecuada.

Asimismo, la falta de experiencia empresarial profesional, una estrategia de marketing ineficaz o inexistente, la ubicación inadecuada del emplazamiento empresarial, los elevados gastos de explotación y la competencia agresiva (Kunle, 2022) pueden generar amplios inconvenientes con los que una microempresa no puede competir. Muchas veces, la causa de estas desventajas competitivas es la combinación de instituciones

establecidas y poderosas en el mercado y la capacidad y producción limitadas que conlleva ser un actor pequeño (K. E. Meyer & Nguyen, 2005).

En general, el emprendimiento es una construcción y una solución atractiva para muchas personas que desean ser su propio jefe para tomar el control de su carrera y sus finanzas (Association for Enterprise Opportunity, 2019; Dodd et al., 2013). Sin embargo, debido a la incertidumbre económica y a la naturaleza empresarial, la posibilidad de fracaso siempre está presente y las importantes consecuencias que conlleva pueden ser devastadoras (Storey, 2011). Dado que los empresarios de microempresas no tienen mucho acceso a la financiación de su aventura empresarial (Khan et al., 2021), es habitual que inviertan todos los ahorros de su vida (Parker, 2000). En el momento en que la aventura empresarial se derrumba no queda otra opción de supervivencia, lo más habitual es declararse en quiebra.

Aunque pueda parecer la salida más fácil, las consecuencias de la quiebra tienen repercusiones económicas y personales (Armour & Cumming, 2008). A nivel macroeconómico, existe un impacto social, ya que el PIB tenderá a disminuir al cesar la productividad y la comunidad local también absorbe algunos de los efectos negativos, ya que los miembros de la comunidad se quedan sin empleo y pueden contribuir menos económicamente. A nivel personal, el empresario asume un impacto psicológico, ya que la experiencia de fracaso de la microempresa es similar a la de perder a un ser querido e implica un proceso emocional de duelo (Kesteren et al., 2017).

Aunque el fracaso empresarial no es una tarea fácil de superar, existen varias estrategias para afrontar y superar esos momentos angustiosos. Por ejemplo, se ha comprobado que los cursos de formación personalizados y el fomento de las redes de contactos y las relaciones de tutoría (Byrne, 2021) pueden ser de gran ayuda para animar a los empresarios tras un revés organizativo. La Fundación Kauffman ha investigado diversos programas que facilitan el acceso al capital y al crédito a través del sector público, privado y filantrópico (Hwang et al., 2019). Estos esfuerzos directos no solo proporcionan fondos, sino también los recursos necesarios para el desarrollo de infraestructuras mediante el

uso de incubadoras para que los emprendedores puedan seguir adelante después de fracasar.

Se han llevado a cabo investigaciones adicionales a nivel local con esfuerzos para ayudar a los empresarios fracasados a reincorporarse al contexto empresarial en un esfuerzo por superar un estigma existente vinculado a la falta de éxito (Walsh, 2017). Es importante señalar que ninguna solución resuelve las complicaciones del fracaso empresarial, pero es seguro que aún se pueden buscar otras oportunidades y alcanzar el éxito. Otra forma de abordar los fracasos empresariales es mediante la creación de programas de incubación de empresas y tutoría en los que se puede ofrecer apoyo en áreas de planificación empresarial, apoyo a la gestión, acceso a mercados y redes, transferencia de innovación y tecnología, así como colaboración a través de asociaciones (Nicholls-Nixon et al., 2022).

Una solución propuesta para evitar el colapso de las microempresas en los primeros cinco años es mediante una transformación completa de institucionalización de todas las operaciones. La institucionalización se ha identificado como el modelo ideal a seguir por diversas ventajas, como la creación de orden y la minimización de la imprevisibilidad en las relaciones sociales, políticas y económicas de una organización (North, 1991). En los últimos años, la institucionalización también ha propiciado el desarrollo de operaciones de producción eficientes, el desarrollo de capacidades innovadoras, el cumplimiento de la gobernanza corporativa, el acceso a la financiación y la flexibilidad para realizar cambios estructurales de las organizaciones con bajo rendimiento (Chang & Andreoni, 2019).

A través de la institucionalización, los beneficios antes mencionados pueden ayudar a aumentar la probabilidad de supervivencia de las pequeñas empresas que, de otro modo, permanecerían complacientes y sin inspiración. A lo largo de la investigación, se han identificado múltiples acontecimientos como catalizadores de la demanda de institucionalización de las pequeñas empresas.

Por ejemplo, las publicaciones que consideran oportunidades de acción en tiempos de crisis, como el desarrollo de un modelo que reconoce la vulnerabilidad de las pequeñas empresas a las perturbaciones relacionadas con los desastres (Prasad et al., 2015), han anticipado el refuerzo de las fuentes locales de actividad económica. Del mismo modo, investigaciones previas se han centrado en fomentar las características de desarrollo de la comunidad y exponer las dificultades a las que se enfrentan las pequeñas empresas (Vargas, 2000), allanando así el camino para que futuros investigadores presenten formas innovadoras de abordar tales desafíos.

El problema que se presenta es significativo dado el papel productivo que desempeñan las pequeñas empresas en las comunidades locales y a nivel nacional (Woźniak et al., 2019). Aunque las pequeñas empresas contribuyen en gran medida al crecimiento económico, el impacto económico positivo podría ser mucho mayor si superaran la tasa de supervivencia del 48,9 % en los primeros cinco años (Fairlie, 2013). Durante las investigaciones centradas en el fracaso de las pequeñas empresas se han identificado diversos factores, como prácticas inadecuadas de gestión financiera (Zada et al., 2021), características de los empresarios (Mayr et al., 2021) e impactos socioeconómicos externos como la pandemia COVID-19 (Gourinchas et al., 2020).

Sin embargo, no se ha prestado atención a los rasgos específicos de la OE que han impulsado el crecimiento y la expansión de las pequeñas empresas. Esta investigación pretende abordar esta laguna en el conocimiento mediante el análisis de los factores estratégicos de la OE tanto prevalentes como no incorporados. A partir de una evaluación del crecimiento y el éxito, se pueden identificar y priorizar diversas correlaciones y puntos en común dentro de las pequeñas empresas con el apoyo de organizaciones similares que hayan pasado por circunstancias parecidas. Nuestro problema se centra en establecer los diversos factores al alcance de las pequeñas empresas, a partir de los cuales se pueden aplicar estratégicamente para minimizar las repercusiones económicas negativas de los fracasos de las pequeñas empresas.

### **4.3 Metodología**

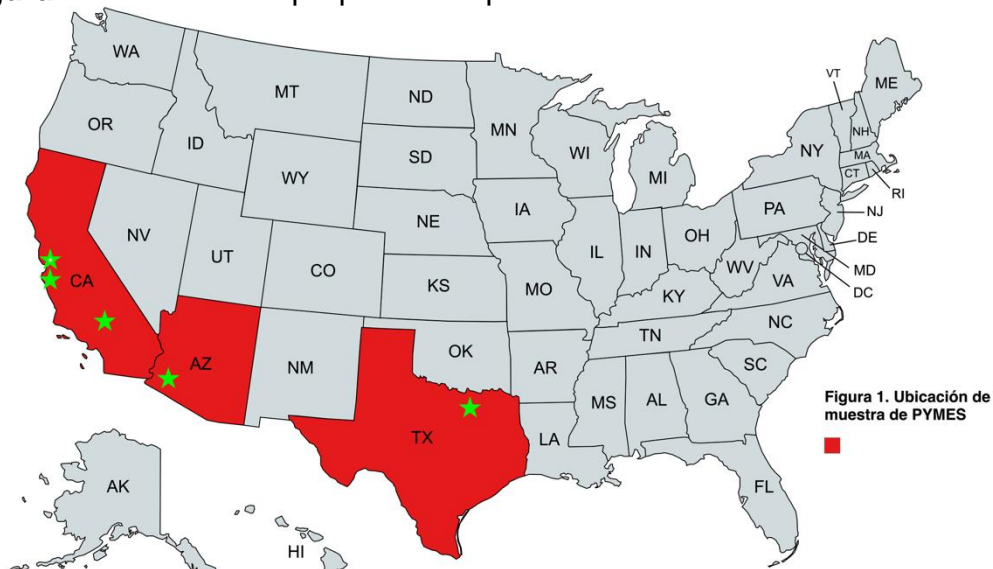
El presente estudio, fue establecido como una investigación cualitativa, con el fin de recopilar datos útiles para obtener una visión real de lo que presentan las pequeñas empresas en Estados Unidos. Por lo anterior, la recolección de los datos se basa en una muestra de cinco empresarios latinoamericanos de diversos sectores en estados situados a lo largo de la frontera entre México y Estados Unidos, estados con mayor concentración de pequeñas empresas en comunidades bajo ingreso y que principalmente representan servicios, venta por menudeo y construcción (Association for Enterprise Opportunity, 2019). Aunado a esto, son los estados con mayor población migrante lo que hace necesario comprender aspectos sociales y culturales.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, considerando como criterios principales: (i) ser emprendedores inmigrantes con al menos dos años de operación en una microempresa, (ii) haber participado activamente en la gestión diaria del negocio, y (iii) haber enfrentado procesos de adaptación organizacional derivados de condiciones económicas o del entorno. La participación fue voluntaria; Los emprendedores fueron invitados mediante contactos directos y redes comunitarias. Una vez identificados los candidatos, se les explico el propósito del estudio y se solicitó su consentimiento para participar en las entrevistas y compartir información sobre sus experiencias empresariales.

Se aplicó un estilo de entrevista semiestructurada para tratar de captar la experiencia enriquecedora de los entrevistados, además de propiciar un marco flexibilidad, reducir el sesgo del investigador, sin perder la objetividad y reflexión por el entrevistado, ni desviar la secuencia de preguntas. Se creó una lista de preguntas y temas fundamentales: perfil sociodemográfico, experiencia en la gestión de empresa, en el sector y factores estratégicos de la OE, cabe aclarar que para este último apartado fue necesario aclarar o parafrasear algunas preguntas. De acuerdo con Doyle (2004) una entrevista cualitativa, debe permitir la capacidad de captar gran cantidad de detalle y flexibilidad para captar de una buena manera los temas según fuera necesario.

Como se muestra en la Figura 1, los empresarios proceden de diversas organizaciones, como la industria informática de San José (California), una planta de procesamiento de alimentos de Delano (California), una empresa de construcción con licencia de Oakland (California), una empresa de venta al por menor de servicios alimentarios de Yuma (Arizona) y una organización de comunicación de Plano (Texas). Las características demográficas de los candidatos son inmigrantes de minorías latinoamericanas, de primera o segunda generación, que comenzaron su andadura empresarial careciendo de contactos y experiencia en el sector. La experiencia de crecimiento desde el punto de vista de los empresarios latinoamericanos muestra las mayores dificultades que afectan a las pequeñas empresas en Estados Unidos. El software utilizado en el método de investigación incluye la plataforma de videoconferencia Zoom para realizar las entrevistas y la plataforma ATLAS.ti para analizar y codificar las transcripciones de cada entrevista.

**Figura 1.** Ubicación de pequeñas empresas incluidas en la muestra



Fuente: Elaboración propia con software mapchart.net

Las diversas y poderosas percepciones interpretadas a partir de la experiencia sobre el terreno fueron fundamentales para el análisis aplicado a los datos recopilados. La pandemia COVID-19 limitó la posibilidad de realizar entrevistas en persona, por lo que se utilizaron los servicios de videoconferencia Zoom y Google para llevarlas a cabo.

Aunque las reuniones no fueron en persona, ver al participante virtualmente cara a cara permitió una experiencia cercana y personal que facilitó el diálogo. Al principio del proceso de entrevistas, los empresarios del sector de la restauración aportaron puntos de vista contradictorios, pero tras la quinta entrevista se estableció una conexión entre todos los candidatos, identificándose los servicios como el nexo común. Además, este nexo común de los servicios permitió identificar relaciones de la OE entre distintas características estratégicas de empresas de distinto tamaño e industria.

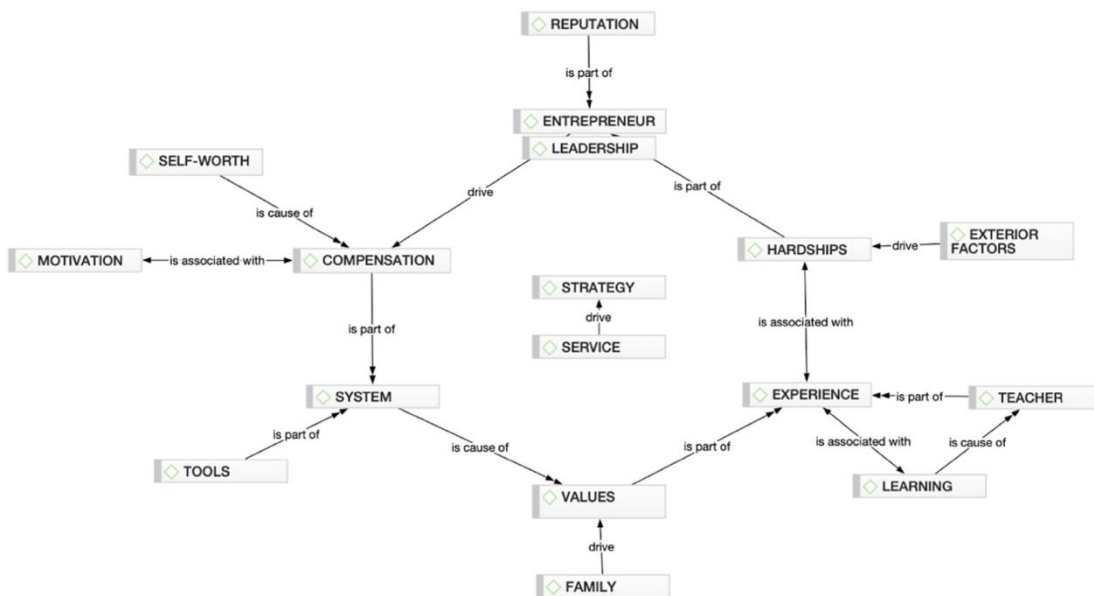
La experiencia comenzó con la incomparecencia del primer candidato programado. Se hizo un esfuerzo por reprogramar la entrevista, que tuvo lugar al día siguiente, y el resto de las citas fueron puntuales. Una gran herramienta durante todo el proceso de la entrevista fue la tecnología de grabación de voz y su función increíblemente útil para hacer referencia a los factores mencionados de la OE, ya que garantizaba que no se omitieran detalles importantes en el proceso de transferencia del audio al texto. Estos detalles precisos siempre parecían aparecer en los casos en los que el candidato dirigía la conversación con mucho entusiasmo. Durante estos momentos, se hizo un esfuerzo por no interrumpir al empresario, ya que se respetó el libre flujo de información manteniendo la atención en las menciones de los factores de la OE.

Tras el proceso de entrevistas, fue necesario transcribir la información recopilada para proceder a su análisis. Una vez cargados los documentos Word en el programa informático ATLAS.ti, el proceso de codificación dio como resultado la identificación de los seis principales factores estratégicos de la OE con mayor repercusión en los resultados de crecimiento empresarial de las pequeñas empresas de la muestra. Además, se han identificado patrones y tendencias específicos relacionados con cada uno de los factores estratégicos de la OE que, según los informes, están presentes en el proceso de institucionalización de la organización. Estos factores estratégicos que afectan a la estrategia organizativa e influyen en el rendimiento empresarial se mencionan más adelante junto con otras investigaciones recientes pertinentes que informan de resultados similares.

#### 4.4 Resultados

Los resultados identifican seis fuerzas estratégicas como compensación, liderazgo empresarial, dificultades, experiencia, valores y sistema de operaciones. A continuación, se analizan cada una de ellas individualmente sin orden de importancia, junto con los factores externos de influencia vinculados a ellas. Como se ve en la Figura 2, las seis fuerzas se alinean en una forma hexagonal que rodea la estrategia de producto o servicio, la fuerza central que absorbe los diversos choques externos aplicados por las fuerzas del mercado (Miklian & Hoelscher, 2022). Al rodear la estrategia se crea un entorno en el que los factores de la OE están vinculados, desarrollados o influidos por al menos un elemento anterior. Las relaciones de patrones y tendencias mencionadas anteriormente también se ejemplifican en la figura siguiente, en la que el vínculo se representa como "impulsa", "es parte de", "es causa de" y "está asociado con."

**Figura 2.** Marco estratégico de crecimiento para las pequeñas empresas



Fuente: Elaboración propia mediante programa ATLAS.ti.

El primer factor estratégico es el razonamiento retributivo practicado por el empresario, ya que se aplica tanto a los empleados de la organización como al propio propietario. Para mantener un equipo motivado, la retribución y los beneficios deben ser atractivos para todos, ya que el éxito empresarial es un esfuerzo colectivo. Los estudios han

demostrado que la retribución se identifica como un factor influyente en el proceso de aumento de la motivación de los empleados (Tumi et al., 2022), y han confirmado la capacidad de la retribución competitiva para influir en el rendimiento de los empleados (Sitopu et al., 2021). No obstante, se ha demostrado que el sistema de retribución tiene un impacto favorable en la satisfacción de los empleados, utilizando la motivación como fuerza mediadora (Zayed et al., 2022).

El segundo factor estratégico identificado tras el proceso de entrevistas es el liderazgo empresarial (LE). Durante las entrevistas, los empresarios se dejaron llevar por la reputación del producto o servicio que ofrecían. Algunas investigaciones sobre este tema muestran cómo dicha reputación puede ser llevada por un apellido familiar, específicamente notado en empresarios que parecían dispuestos a sacrificarse mucho más por la confianza de sus clientes, mostrando la confianza como un vínculo esencial para la reputación organizacional y personal (Chaudhary et al., 2021).

En investigaciones anteriores se ha reconocido el papel mediador del LE en la innovación de microempresas y pequeñas empresas (Dabić et al., 2021). Dicha innovación ha tenido efectos positivos en el entorno laboral de las organizaciones (Akca et al., 2022), como la capacidad de cambiar los planes y adaptarse al entorno actual del mercado.

El tercer factor estratégico de la OE identificado a partir de las cinco sesiones de entrevistas son las experiencias de penuria del empresario. Se mencionó que las condiciones de vida hostiles moldearon su conjunto personal de valores y encendieron el espíritu emprendedor, un fenómeno demostrado por otros investigadores (Cheng et al., 2021), que hacen referencia a los inmigrantes en concreto como el grupo social que mejor exhibe dicha tendencia.

Asimismo, estas dificultades también han fomentado la tolerancia al riesgo (Yi et al., 2022) requerida en el perfil de un emprendedor. Como dimensión original de la OE (Covin & Slevin, 1988), la asunción de riesgos es esencial para la organización, ya que siempre existirá incertidumbre y sólo los ensayos reales pueden proporcionar resultados.

La experiencia laboral previa de un empresario se identifica como el cuarto factor estratégico. Los candidatos entrevistados potenciaron los procesos previos de enseñanza y aprendizaje de figuras influyentes para las que habían trabajado. Al igual que algunos empresarios tienen modelos a seguir, los empresarios participantes se basaron en sus conexiones individuales de redes del sector adquiridas en anteriores empleos. Para inculcar las configuraciones de éxito adecuadas, había que hacerlo a nivel individual (Covin et al., 2020). Dentro de la organización, inculcar los cimientos institucionales adecuados para la resistencia empresarial y el crecimiento futuro (Bird, 1988) vincula la intención estratégica del empresario individual con la aplicación real.

Al realizar las entrevistas, los empresarios en ejercicio mencionaron la importancia de los valores y cómo, desde un nivel personal, se extienden dentro de la institución, convirtiéndolos en el quinto factor estratégico de la OE que contribuye a la institucionalización de las organizaciones. Impulsados por la cultura y las tradiciones familiares, se han investigado valores personales como el enfoque empresarial hacia la actitud y los comportamientos, con especial atención a la influencia de los valores laborales de un propietario-operador y su influencia a la hora de impulsar comportamientos innovadores y proactivos entre los miembros de la empresa (Sakari Soininen et al., 2013).

Se puede establecer una conexión adicional entre este análisis sobre los valores empresariales y las dimensiones establecidas de la OE de la innovación y la proactividad, lo que confirma el vínculo directo y el papel mediador de la moral y los valores del empresario en la cultura de una organización (Danish et al., 2019).

El último factor estratégico de la OE identificado es el sistema estructurado de operaciones utilizado por las organizaciones de la muestra. Por ejemplo, los empresarios entrevistados fueron capaces de crear una cadena de mando y estructurar sus operaciones de forma que les permitiera obtener ventajas competitivas. En realidad, algunos empresarios no tenían experiencia previa en el sector, por lo que tuvieron que adaptarse a la integración de las herramientas disponibles y seguir desarrollándolas para

ser capaces de sobrevivir a las dificultades del sector. Una vez desarrolladas, las organizaciones pasaron a una fase de institucionalización, en la que las pequeñas empresas desarrollaron los factores de la OE adecuados para resistir a las fuerzas externas y al entorno empresarial competitivo.

Como todos los empresarios proceden de sectores distintos, cada uno tenía su propia perspectiva sobre la organización empresarial ideal. Por ejemplo, uno de los lemas por los que se regía un empresario entrevistado era "Haz todo lo posible para que la gente esté contenta". Cuando se le pidió que explicara con más detalle a quién se refería cuando hablaba de la gente, recalcó que se aplicaba como término general, como empleados, clientes, e incluso incluyendo a los directivos de la empresa o a los accionistas. Hacer felices a distintos grupos de personas supone una pesada carga, pero la tarea implica mucha mediación y negociación.

Un punto de vista adicional vino de la perspectiva de salir de la zona de confort cuando un empresario se dio cuenta de que "no todo el mundo aprende al mismo ritmo". Esta lección tuvo que enseñársele al empresario más de una vez hasta que la lógica y la razón procesaron que todo el mundo es diferente y procesa la información a distintas velocidades.

Otros empresarios también tenían puntos de vista de diferentes espectros, con una concentración más competitiva, como situaciones en las que "siempre quieren hacerlo lo mejor posible" y disfrutaban de las percepciones obtenidas de "estar también en las trincheras." Se puede confirmar a través de este papel activo dentro de las operaciones y una gestión de calidad total (Asad et al., 2020), la organización asegura que el control de calidad sigue siendo una prioridad máxima para que la satisfacción del cliente nunca se vea comprometida.

Puntos de vista similares de los empresarios entrevistados confirman que la experiencia previa ayudó a los empresarios de forma que "hacer esto desde que tenía dieciséis años" les permitió en cuestión de "cinco años construir mi nombre". En general, la respuesta a

la pregunta de investigación parece girar en torno a una combinación de factores de la OE que ejercen las pequeñas empresas en las operaciones diarias, al tiempo que garantizan un entorno saludable tanto para los empleados como para los clientes, ya que son cruciales para la longevidad de la sostenibilidad de la empresa.

Los factores de la OE observados en las pequeñas empresas de la muestra son significativos, ya que ofrecen la posibilidad de seguir identificando otros factores eficaces presentes en otras organizaciones, industrias o países. La importancia de descubrir dichos factores radica en la capacidad de lograr una ventaja competitiva temprana sobre los posibles resultados positivos de la incorporación de diversos factores de la OE en las estrategias de las pequeñas empresas. De cara al futuro, los resultados de estas investigaciones deben llegar a los empresarios en activo, ya que deben estar dispuestos a aplicar los factores de la OE identificados.

Además, otras investigaciones pueden consistir en desarrollar el método adecuado para medir el éxito, la eficacia o el nivel de influencia de cada factor específico de la OE. Los resultados de este análisis permitirían poner de relieve los factores de la OE con mejores resultados, haciendo hincapié en los factores de éxito probado. Algunos estudios con intereses similares han pedido que se preste especial atención a las empresas dominantes (Ferreira et al., 2021) para comprender mejor la influencia o el papel de mediación de otros factores de la OE en la mejora del rendimiento.

#### ***4.5 Discusión***

A lo largo de la entrevista hubo varios puntos destacados basados en las experiencias similares y los factores que se repetían entre los cinco entrevistados. Por ejemplo, tras la creación de la figura hexagonal a la que las pequeñas empresas pueden referirse y utilizar durante el proceso de institucionalización, dichos componentes del marco se han convertido en fundamentales para las áreas operativas de la empresa que se han identificado como esenciales para llevar a cabo operaciones fluidas y prácticas administrativas organizadas.

Se puede advertir que, si se descuidan estos factores de la OE, puede costar a la empresa grandes retrasos (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005) y costosos periodos muertos en los que no se puede avanzar durante las oportunidades de crecimiento. La solución necesaria para aplicar los factores de la OE durante el proceso de institucionalización debe basarse en el método de ensayo y error. Mientras que un factor específico de la OE tiene éxito para una pequeña empresa puede no aplicarse a otra organización empresarial en otra industria o zona geográfica.

Aunque cada sección del área hexagonal está dedicada a las características más importantes mencionadas por los empresarios entrevistados, merece la pena examinar otras características externas después de abordar las más importantes. Estos factores externos pueden no parecer gran cosa, pero los pequeños cambios suelen tener el potencial de crear la mayor perturbación. Ejemplos de ello pueden verse en las comunidades locales de los empresarios entrevistados, que podrían permitir comparar y contrastar similitudes y diferencias entre otras zonas geográficas y diversas culturas. También podrían introducirse mejoras sobre el terreno participando en grupos focales y utilizando cuestionarios para lograr un mayor alcance y comprensión. Una vez establecida esta infraestructura, se abre la posibilidad de ampliar el espectro para centrarse en industrias y grupos empresariales específicos de Estados Unidos.

Es posible predecir el impacto social positivo que podría lograrse una vez que se explique el efecto institucional de las pequeñas empresas y se demuestren los verdaderos beneficios de incorporar la OE a su combinación de estrategias. Por ejemplo, la aplicación de factores similares de la OE puede promover la seguridad de los motores económicos locales, como las pequeñas empresas. Esta promoción puede ser de gran alivio para los gobiernos y el sistema de apoyo fundacional, al tener la seguridad de que la longevidad y la eficacia de las operaciones permiten mejorar los proyectos comunitarios mediante fondos de los contribuyentes vinculados a la cantidad y la calidad de la actividad económica. A cambio, las inversiones comunitarias proporcionarán a la juventud actual los desarrollos adecuados para emprender con éxito en el futuro.

Es importante señalar que debido al tipo de método empleado y a las características de la muestra utilizada, los resultados de esta investigación poseen un carácter estrictamente exploratorio. El estudio se basó en un número limitado de participantes y en un contexto organizacional específico, lo que impide la generalización de los hallazgos a otras microempresas o sectores. Por esta razón, los resultados deben interpretarse como aproximaciones iniciales que permiten identificar patrones, dinámicas y posibles relaciones conceptuales.

#### **4.6 Conclusiones**

Las entrevistas a los cinco empresarios de pequeñas empresas permitieron identificar las dificultades a las que se enfrentan durante el proceso de institucionalización de las organizaciones. Mientras que algunas de estas dificultades están vinculadas a factores externos que no pueden controlarse, otras se encuentran dentro de la organización y pueden desarrollarse y capitalizarse de forma proactiva para lograr ventajas competitivas y dirigir una organización rentable.

Las entrevistas no pretendían construir una muestra representativa en términos estadísticos, sino una selección intencional propia de los diseños cualitativos. En esta investigación se empleó un muestreo por criterio, seleccionando perfiles que cumplieran con las características específicas. En estudios cualitativos, la validez no se basa en el tamaño de la muestra, sino en la pertinencia de los participantes y la saturación conceptual alcanzada (Creswell & Poth, 2016; Patton, 2014). Debido a la homogeneidad de las condiciones, cinco entrevistas resultan suficientes para identificar patrones comunes, contrastar experiencias y comprender los factores estratégicos asociados a la OE en microempresas.

Para poder sobrevivir las dificultades, la institucionalización de las pequeñas empresas se presenta como el modelo adecuado a adoptar dada su configuración basada en el orden y su fuerte posición de limitación de los impactos y de la exposición de la organización a consecuencias económicas, sociales o políticas imprevisibles (North, 1991).

La transición propuesta del desarrollo de microempresas a instituciones beneficia a la organización, ya que se identificarán y eliminarán la optimización de procesos ineficientes y el liderazgo estratégico deficiente. La teoría de la OE se selecciona como lente para esta investigación por su capacidad para influir en el rendimiento a través de una estrategia empresarial de proactividad, innovación, asunción de riesgos, agresividad competitiva y autonomía. A través de las seis fuerzas dimensionales de la teoría de la organización empresarial, el marco hexagonal propuesto en esta investigación está destinado a las empresas que intentan superar la probabilidad de casi el 49% de fracasar en los primeros cinco años.

Esta investigación será de gran relevancia y beneficiará a los empresarios que puedan no ser conscientes de las posibilidades disponibles para aumentar las probabilidades de supervivencia. La identificación de estas variables estratégicas y su influencia en otras relacionadas con la OE puede ayudar a las pequeñas empresas a prepararse mejor para afrontar los obstáculos, el crecimiento y la expansión.

En este contexto, los resultados beneficiarán a las publicaciones académicas relacionadas con la OE y la institucionalización, un ámbito de la estrategia y la empresa que es relativamente joven y al que no se ha prestado suficiente atención. Dado que la mayoría de las entidades empresariales son pequeñas empresas, su influencia y sus ventajas económicas pueden aumentar y ser mayores que las del minorista intermediario.

Dado que las entrevistas se centran en empresarios latinoamericanos, la investigación contribuye a visibilizar los desafíos y capacidades emprendedoras presentes en comunidades minoritarias de Estados Unidos. Este conocimiento puede orientar programas de apoyo empresarial o iniciativas comunitarias que busquen fortalecer a microempresas.

Como se espera que estas comunidades sigan creciendo y tengan una influencia significativa en el futuro, las oportunidades deben ser aprovechadas por las organizaciones que deseen prosperar. Alcanzar el reconocimiento de institucionalización no sólo se aplica a las grandes empresas. Al contrario, la institucionalización de las pequeñas empresas sólo producirá beneficios en la industria y reforzará la base productiva del mercado.

## **Capítulo 5. Marco Organizacional para Enfrentar Choques Exógenos: Un Enfoque de Sistema Viable.<sup>3</sup>**

### Resumen

El estudio examina cómo la integración de los componentes críticos de la Orientación Emprendedora puede mejorar la adaptabilidad de las microempresas mediante la aplicación del Modelo de Sistema Viable. Dado el papel crucial de las microempresas en la generación de empleo, la promoción del emprendimiento y la cohesión social, se destaca la necesidad de enfoques que garanticen su éxito en entornos turbulentos. Se aplicó el Análisis de Redes Sociales para analizar una red de co-ocurrencia con el objetivo de identificar los factores críticos de la Orientación Emprendedora relevantes para las microempresas. También, para comprender cómo los autores los relacionan con la estructura del Modelo de Sistema Viable, se utilizó una microempresa californiana como modelo conceptual.

Estos factores incluyen innovación, autonomía, implementación de control, orientación al mercado y gestión del cambio, organizados en las cinco funciones del Modelo de Sistema Viable. Los resultados sugieren que este marco conceptual fortalece la capacidad de respuesta organizacional en entornos disruptivos, promoviendo la cohesión interna y una toma de decisiones más informada. Aunque las características específicas de cada microempresa requieren ajustes en el Modelo de Sistema Viable, según sus

---

<sup>3</sup> Suarez Ambriz, D., Sánchez-García, J. Y., & Núñez-Ríos, J. E. (2024). An Organizational Framework for Microenterprises to Face Exogenous Shocks: A Viable System Approach. *Administrative Sciences*, 14(12), 315. <https://doi.org/10.3390/admsci14120315>

necesidades, este estudio proporciona una base sólida para aplicar los elementos clave de la Orientación Emprendedora en el Modelo de Sistema Viable, subrayando la necesidad de investigaciones adicionales para adaptar este enfoque a diferentes contextos y mejorar la agilidad organizacional frente a choques exógenos.

### **5.1 Introducción**

Las microempresas representan la mayoría de los negocios y según la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos (SBA, 2023), estas organizaciones se distinguen de las PYMES principalmente por el número de empleados y los ingresos anuales (OECD, 2023).

Estas microempresas desempeñan un papel clave en la creación de empleo y en el fomento del emprendimiento y la innovación, contribuyendo significativamente a la cohesión social y la reducción de la pobreza (AEO, 2024). Sin embargo, enfrentan desafíos únicos que amenazan su sostenibilidad y crecimiento, tales como la falta de recursos, estructuras de gestión menos formales y una mayor vulnerabilidad a las perturbaciones del mercado (Cascio, 2019).

En el panorama empresarial actual, caracterizado por la volatilidad y los choques exógenos como la crisis financiera del 2008 y la pandemia de COVID-19, las microempresas necesitan adaptar sus estructuras organizacionales para sobrevivir (Selsky & McCann, 2012; Taleb, 2007). A medida que las condiciones del mercado y las dinámicas sociales evolucionan rápidamente (Layton & Domegan, 2021), muchas microempresas carecen de las herramientas y estrategias necesarias para mitigar el impacto de estos choques exógenos, lo que incrementa el riesgo de fracaso organizacional. Según la SBA (2024), solo el 67.6% de los nuevos negocios sobreviven más de dos años, y este porcentaje disminuye con el tiempo, lo que resalta la urgencia de implementar estrategias adaptativas efectivas.

La OE ha sido identificada como una estrategia clave para mejorar la capacidad de respuesta de las microempresas frente a entornos disruptivos (Scheidgen et al., 2024). La OE incluye componentes fundamentales como la innovación, la proactividad, la autonomía y la capacidad de gestionar el cambio (Covin & Slevin, 1989), factores críticos para las microempresas que buscan adaptarse a los choques externos y aprovechar las oportunidades emergentes. Sin embargo, estas empresas necesitan un marco organizacional que les permita institucionalizar estos elementos y gestionar eficazmente los cambios del entorno. Entre las herramientas para abordar este desafío se encuentra el MSV, que, según Beer (1984), permite diseñar sistemas organizacionales sólidos y sostenibles que facilitan a las microempresas la integración de los principios de la OE en sus operaciones diarias.

En este capítulo, buscamos comprender cómo los principios o la estructura del modelo propuesto por Beer (1984), pueden vincularse con los componentes teóricos de la OE para mejorar la capacidad de respuesta de las microempresas frente a disrupciones externas (Ansoff et al., 2019). Con base en lo anterior, utilizamos el Análisis de Redes Sociales (ARS) para identificar aspectos conceptuales o factores de la OE que pueden emplearse para fortalecer la capacidad adaptativa de este tipo de organizaciones.

Posteriormente, los resultados se relacionaron con las funciones del MSV utilizando una microempresa operativa en el Valle de Salinas, California. Tal como se refleja en las ideas de Núñez-Ríos et al. (2023), adoptar este tipo de enfoque permite sugerir cursos de acción o cambios en la cultura organizacional considerando las características y la configuración de una organización, lo cual puede fomentar la cohesión, mejorar el consenso y orientar los esfuerzos operativos en diferentes niveles. Con base en lo anterior, creemos que vincular la OE con las cinco funciones del MSV podría proporcionar un marco conceptual que ayude a los tomadores de decisiones a gestionar los recursos y orientarlos hacia la eficiencia sin descuidar los impactos que el entorno pueda generar (Dimitriadis, 2021; J. Kim et al., 2024).

Este marco conceptual establece una base para la reestructuración organizacional en microempresas. Sin embargo, dada la diversidad inherente de las microempresas, es esencial considerar sus particularidades específicas al aplicar este enfoque. Esto plantea la necesidad de realizar investigaciones adicionales y ajustar el marco a las características únicas de cada microempresa, lo que subraya la importancia de adaptar las soluciones a diferentes tipos de negocios y sectores (Wang et al., 2024).

Aunque las microempresas desempeñan un papel crucial en las economías locales y nacionales, su vulnerabilidad a los choques externos requiere la adopción de estrategias organizacionales personalizadas y sostenibles. Este estudio proporciona un marco para comprender cómo las microempresas pueden enfrentar entornos disruptivos, alineándose con la necesidad de resiliencia organizacional señalada por la literatura actual (Chakrabarti, 2015).

## ***5.2 Revisión de Literatura***

Esta sección presenta una visión general de la OE, con un enfoque en su aplicación en microempresas. Se consideran los choques exógenos, los entornos disruptivos y la integración del MSV como un marco estructural para la sostenibilidad organizacional. Este análisis busca proporcionar una revisión crítica de la literatura existente y resaltar la importancia de la OE y el MSV para mejorar la adaptabilidad de las microempresas.

La OE es ampliamente reconocida como un enfoque estratégico que ayuda a las empresas a competir en entornos inciertos mediante la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Covin & Slevin, 1988; Miller, 1983). La literatura tradicional ha conceptualizado la OE como una estrategia clave que impulsa la capacidad de las empresas para identificar oportunidades y asumir riesgos calculados en un contexto de alta incertidumbre (Lumpkin & Dess, 1996). En particular, Rauch y Frese (2008) enfatizaron que la OE no solo se ocupa de los comportamientos emprendedores individuales, sino también de un enfoque sistémico que influye en las decisiones organizacionales.

Autores como Wales et al. (2015) han ampliado el concepto de la OE al resaltar la importancia de una mentalidad organizacional holística que involucra todos los niveles de la empresa. Esta perspectiva sugiere que la OE no solo es relevante en grandes empresas, sino también crítica para las microempresas, las cuales deben adoptar estos principios para mantenerse competitivas en entornos cambiantes y volátiles. Por lo tanto, la autonomía, la agresividad competitiva y la orientación al mercado también se han identificado como dimensiones complementarias de la OE que facilitan la supervivencia y el crecimiento en entornos disruptivos (Lumpkin & Dess, 1996; Ruokonen & Saarenketo, 2009).

El creciente número de choques exógenos, como los ataques del 11 de septiembre, la crisis financiera del 2008 y la pandemia de COVID-19, ha llevado a las empresas a enfrentar entornos extremadamente volátiles e impredecibles (Taleb, 2007). Estos choques exógenos crean entornos disruptivos en los que las empresas deben adaptarse rápidamente o enfrentar el riesgo de colapso. Estos eventos han revelado que las organizaciones necesitan ser ágiles y resilientes para sobrevivir en un mundo cada vez más interconectado y vulnerable a crisis inesperadas.

Covin y Slevin (1988) proponen la OE como una estrategia crucial para gestionar estas perturbaciones, ya que permite a las empresas adoptar una actitud proactiva frente al cambio, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades mediante la innovación. En este sentido, Gavetti (2012) destaca que la proactividad es particularmente crítica en entornos inciertos, donde las empresas deben anticiparse a los cambios antes de que ocurran. Además, la toma de riesgos moderada y calculada permite a las microempresas comprometer recursos en proyectos inciertos, pero potencialmente valiosos sin exponerse a peligros extremos (Chen et al., 2012). Sin embargo, la capacidad de las microempresas para aplicar estos principios de la OE a menudo está limitada por su tamaño y la falta de recursos, lo que subraya la necesidad de un marco que institucionalice estas prácticas.

Además de la capacidad adaptativa, la sostenibilidad organizacional ha sido objeto de interés en la investigación en gestión, especialmente en lo que respecta a la capacidad de las empresas para sobrevivir y prosperar a largo plazo en entornos disruptivos. La sostenibilidad organizacional no solo implica viabilidad económica, sino también la capacidad de las empresas para adaptarse y responder proactivamente a los cambios en su entorno (Chakrabarti, 2015). Para las microempresas, que a menudo carecen de infraestructura y recursos para implementar cambios estratégicos, la OE puede proporcionar un marco valioso para desarrollar estrategias de resiliencia y sostenibilidad (Wales et al., 2015).

En el contexto de choques exógenos, la OE ayuda a fomentar la innovación continua, manteniendo una posición competitiva mediante la introducción de nuevos productos y servicios que respondan a las demandas cambiantes del mercado. De manera similar, la proactividad y la orientación al mercado facilitan una respuesta más rápida a las oportunidades emergentes, lo cual puede ser crucial en tiempos de crisis (Rauch & Frese, 2008). Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo también requiere un marco organizacional que permita la integración de estos principios en todos los niveles de la empresa (Panagiotakopoulos et al., 2016), lo que nos lleva a la relevancia del MSV.

El MSV, desarrollado por Stafford Beer (1985), proporciona un enfoque sistémico para estructurar organizaciones que se adapten continuamente a circunstancias cambiantes. El modelo sugiere que las organizaciones deben operar como sistemas viables, capaces de autoorganizarse, autorregularse y responder eficazmente a los cambios externos. Al proporcionar un marco flexible y adaptativo, el MSV permite a las empresas gestionar tanto su complejidad interna como los cambios en el entorno.

La integración de la OE con el MSV proporciona una oportunidad para que las microempresas institucionalicen capacidades de innovación, proactividad y toma de riesgos en su estructura organizacional. En lugar de depender exclusivamente de decisiones ad hoc o individuales, el MSV permite que estas capacidades se distribuyan a lo largo de la organización, lo que mejora la coherencia estratégica y facilita una mejor

toma de decisiones en tiempos de incertidumbre (Beer, 1985). De esta manera, las microempresas no solo pueden sobrevivir a los choques exógenos, sino también prosperar al adoptar una estructura organizacional que promueva la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo (Dimitriadis, 2021).

Esta combinación es especialmente relevante en contextos de choques exógenos o disruptivos, donde las empresas deben ser lo suficientemente ágiles para cambiar de rumbo rápidamente y aprovechar las oportunidades emergentes. La literatura sugiere que la combinación de estrategias emprendedoras y estructuras viables puede mejorar la resiliencia organizacional, permitiendo que las microempresas no solo sobrevivan a crisis inesperadas, sino que también prosperen mediante la innovación continua y la adaptación proactiva (J. Kim et al., 2024).

### **5.3 Metodología**

Los desafíos de supervivencia de las microempresas están moldeados por un entorno intrincado, lo que exige la integración de una perspectiva holística. En este sentido, el enfoque sistémico aborda adecuadamente los componentes de un sistema social y los factores suplementarios (Jones, 2016) sin descuidar las asociaciones, estructuras y funciones existentes. Desde una perspectiva investigativa, el pensamiento sistémico busca estudiar de manera efectiva sistemas complejos y dinámicos (Bala et al., 2017) al tiempo que proporciona un marco para el cambio (Zokaei, 2011) en organizaciones complejas. A través de este enfoque, este trabajo busca desarrollar una perspectiva amplia de la OE y las microempresas basadas en la producción académica de artículos científicos relacionados con la institucionalización de las PYMES.

Desde la perspectiva de Yang et al. (2017), el Análisis de Redes Sociales (ARS) puede utilizarse desde un enfoque sistémico, ya que permite el estudio de un sistema en diferentes niveles: (a) Micro: permite el análisis de elementos individuales dentro de un sistema (red), como palabras clave o autores, utilizando medidas de centralidad de grado, cercanía, interrelación e importancia; (b) Meso: se centra en identificar sub-redes y analizar las interacciones de nodos en la red más extensa mediante la detección de

comunidades y el análisis de cohesión y densidad de subgrupos; (c) Macro: el sistema se observa como un todo, explorando patrones y propiedades estructurales a escala total. Las medidas incluyen, por ejemplo, densidad, diámetro, componentes conectados y grado de agrupamiento. Basándonos en lo anterior, utilizamos ARS para analizar una red de co-ocurrencia y comprender cómo los autores relacionan términos clave al estudiar la OE y sus implementaciones relacionadas con resultados en la institucionalización de empresas (Borgatti et al., 2009).

Según Donthu et al. (2021), existen varios enfoques para la revisión de la literatura, como el análisis bibliométrico, el metaanálisis y la revisión sistemática. En este sentido, Mengist et al. (2020) indicaron que PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) y SALSA (Search, Appraisal, Synthesis, and Analysis) son las técnicas más frecuentemente utilizadas. Sin embargo, en este artículo optamos por usar ARS porque el objetivo de la revisión de literatura era mapear las relaciones entre artículos y palabras clave, para luego identificar subgrupos. En este sentido, considerando las ideas de Núñez-Ríos y Sánchez-García (2024), se elige ARS sobre PRISMA y SALSA porque el primero ofrece un proceso robusto para visualizar y analizar datos relacionales utilizando álgebra matricial, permitiendo así identificar patrones de agrupamiento. Con base en lo anterior, la Figura 3 muestra el proceso de revisión de la literatura.

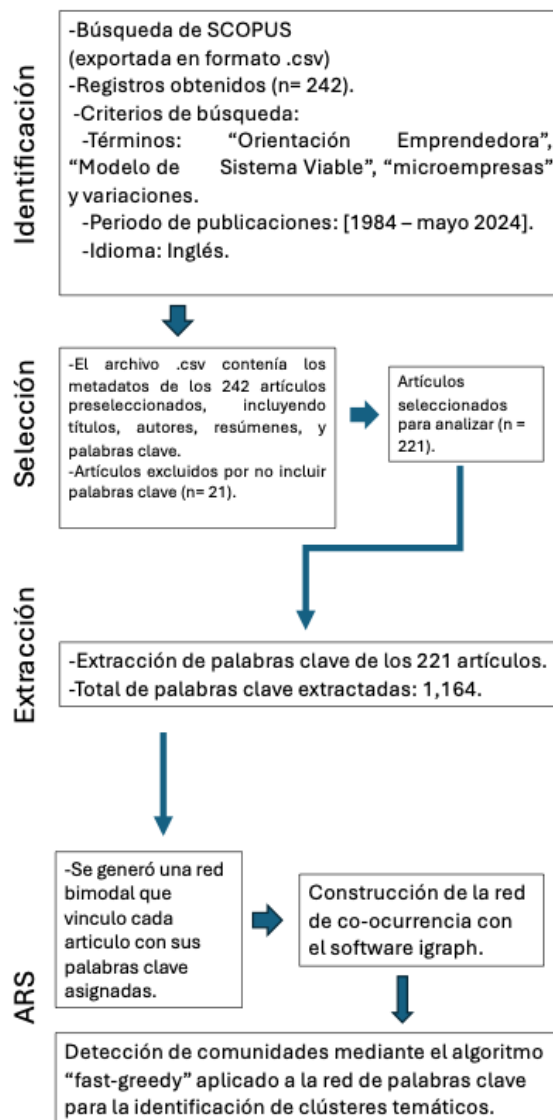
**Selección:** Utilizamos Scopus para buscar publicaciones sobre la OE en microempresas debido a que cubre una amplia gama de temas y prioriza publicaciones de alta calidad mediante un riguroso proceso de revisión:

- Definición de palabras clave: El protocolo de análisis de palabras clave se centró en los contextos de la OE, microempresas y el MSV.
- Estrategia de búsqueda: Se utilizaron las siguientes combinaciones para buscar en títulos, resúmenes y palabras clave: “factores de orientación emprendedora y desempeño de microempresas” ((“orientación emprendedora Y factores” O “dimensiones de orientación emprendedora” O “orientación emprendedora Y factores” O “factores de orientación emprendedora” O “orientación emprendedora

Y innovación” O “orientación emprendedora en microempresas”) Y (TITLE-ABS-KEY (“orientación Y emprendedora”) Y TITLE-ABS-KEY (“pensamiento Y sistémico”) O TITLE-ABS-KEY (“métodos Y estructuración Y de problemas”) O TITLE-ABS-KEY (“cibernética”) O TITLE-ABS-KEY (“modelo Y de sistema Y viable”) O TITLE-ABS-KEY (“microempresas”) Y TITLE-ABS-KEY (“choques exógenos” O “disrupciones ambientales” Y “adaptación organizacional”))). La búsqueda se centró en identificar la aplicación de factores estratégicos de la ciencia de sistemas, especialmente la cibernética organizacional, a problemas relacionados con la supervivencia e institucionalización de microempresas. Además, la estrategia de búsqueda integró las ideas de pensamiento sistémico de Sánchez-García et al. (2020) y Romero-García et al. (2019).

- Criterios de inclusión: Publicaciones con un enfoque sistémico que consideren las dimensiones de la EO y sus efectos en el desempeño de las PYMES, incluyendo investigaciones de diversas partes del mundo.
- Periodo establecido e idioma de publicación: \*\* Nuestra estrategia de búsqueda en SCOPUS arrojó artículos publicados entre 1984 y mayo de 2024 en inglés.
- Criterios de exclusión: Tras un examen inicial de la densidad de publicaciones pertinentes a los objetivos de la investigación, se omitieron los artículos que discutían aspectos de fundamentos no empresariales, ya que estos elementos no se relacionaban directamente con nuestro análisis de la supervivencia de microempresas desde una perspectiva organizacional.

**Figura 3.** Proceso de análisis de la literatura utilizando el Análisis de Redes Sociales



Fuente: Desarrollado por autor.

Extracción: De los 242 artículos en la base de datos, 21 no contenían palabras clave, por lo que al excluirlos se obtuvo un total de 221 publicaciones con 1164 palabras clave.

ARS: A continuación, se presenta una breve descripción de los pasos utilizados para implementar el ARS:

- Análisis de Red: El análisis comienza con una matriz de adyacencia bipartita  $A$  con dimensiones  $m \times n$ , donde  $m$  representa el número de artículos y  $n$  el número de palabras clave.
- Existe una relación si un elemento  $i$  contiene una palabra clave  $j$ , lo cual se expresa como  $A_{ij}=1$  en caso contrario, se asigna un valor de 0.
- La red bipartita se transforma en una red unitaria para generar la red de co-ocurrencia ( $W$ ). Se calcula el producto de  $A^T \times A$ , y  $W_{ij}$  indica cuando palabras específicas co-ocurren.
- Basado en  $W$ , definimos  $G = (V, E)$ , un grafo no dirigido en el cual  $V$  representa el número de vértices o palabras clave, y  $E$  es el conjunto de relaciones.
- Identificación de la OE con el algoritmo fast-greedy (Kolaczyk & Csárdi, 2014), se considera que cada palabra comienza en  $C_i = \{ i \}$ , y las iteraciones conducen al agrupamiento para fusionar pares de comunidades  $C_i$  y  $C_j$  con el objetivo de maximizar el modularidad  $\Delta Q$ . Las comunidades reconocidas responden a varias preguntas críticas relacionadas con la OE y su aplicación en microempresas para enfrentar choques exógenos:
  - 1. ¿Cuáles son los temas y conceptos clave que se han estudiado en la literatura sobre la OE y su impacto en las microempresas?
  - 2. ¿Cuáles son los principales factores críticos que afectan a las microempresas y cómo se relacionan con la OE?
  - 3. Aplicabilidad del MSV: ¿Cómo pueden implementarse los factores de la OE identificados a través del MSV en el contexto de una microempresa?
- Cabe mencionar que el análisis de redes sociales se implementó utilizando el paquete *igraph* (Kolaczyk & Csárdi, 2014) para R (Versión 2024.09.1+394).

Dentro de la teoría de sistemas, el MSV ha sido percibido como el arquetipo ideal y se reconoce como un modelo teórico robusto (Cardoso Castro & Espinosa, 2020), habiendo sido autenticado (Núñez-Ríos et al., 2020) tras someterse y superar diversas pruebas (Bossmann et al., 2016; Hildbrand & Bodhanya, 2015). Siguiendo los conceptos de gestión basados en modelos de la cibernética (Schwaninger, 2015), publicaciones previas

también han utilizado análisis estructurales para demostrar cuantitativamente la idoneidad del MSV (Sánchez-García et al., 2020; Schwaninger & Ríos, 2008).

Además, su diseño permite el diagnóstico, diseño e implementación de procesos, identificando desventajas presentes y factores estratégicos esenciales ausentes para la adaptabilidad y la supervivencia en mercados inestables (Gharajedaghi, 2011). Como una característica de sistemas, la naturaleza recursiva del MSV capitaliza en repeticiones constantes desde una perspectiva estructuralista, permitiendo operaciones viables.

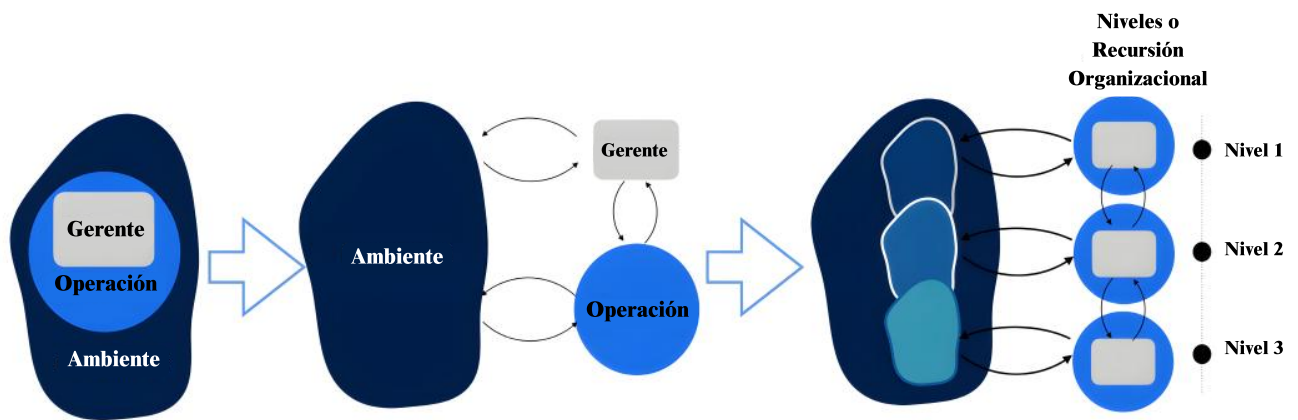
Esta investigación proporcionará un breve resumen de sus principales funciones para explicar cómo el MSV y sus componentes pueden ser implementados. Por ejemplo, en la Tabla 12, los cinco subsistemas del MSV se identifican y se les asignan funciones específicas esenciales para que el sistema funcione adecuadamente.

Fuente: Basado en Beer (1984).

Las descripciones de las funciones del MSV permiten identificar y comprender las relaciones reguladas con el entorno en el cual opera cualquier sistema individual. En la Figura 4, se representa la organización del MSV y sus elementos fundamentales, junto con sus respectivos vínculos con el entorno y entre sí. Por ejemplo, la imagen en el lado izquierdo representa una organización (círculo) junto con su gestión (rectángulo) operando en un entorno específico (ameboide).

La Figura 4 representa la misma organización, pero separada en componentes para mostrar sus vínculos, con las flechas representando las entradas de gestión, la regulación y el flujo de salida de los componentes. La tercera ilustración revela el "despliegue de la complejidad" del sistema, mostrando el desarrollo del MSV a través de una estructura organizacional recursiva, donde niveles específicos identifican los entornos y la unidad organizacional operativa. Un examen más detallado analiza el entorno, la organización, su gestión y las relaciones existentes.

**Figura 4.** Elementos fundamentales del MSV



Fuente: Adaptada de Núñez-Ríos et al. (2020).

En consecuencia, el MSV asume el papel de vincular a diversos actores en distintos niveles del proceso reiterativo, promoviendo la supervivencia de las microempresas a través de la institucionalización. El diseño propuesto considera los elementos delineados dentro de las comunidades temáticas identificadas por el ARS. Para obtener resultados útiles, se utilizó la metodología propuesta por Espejo y Kuropatwa (2011), enfocándose en la evaluación de relaciones dentro de la empresa y con los agentes del entorno. Esto implica revelar la interconexión del MSV identificando las relaciones entre los distintos niveles de recursión en una microempresa.

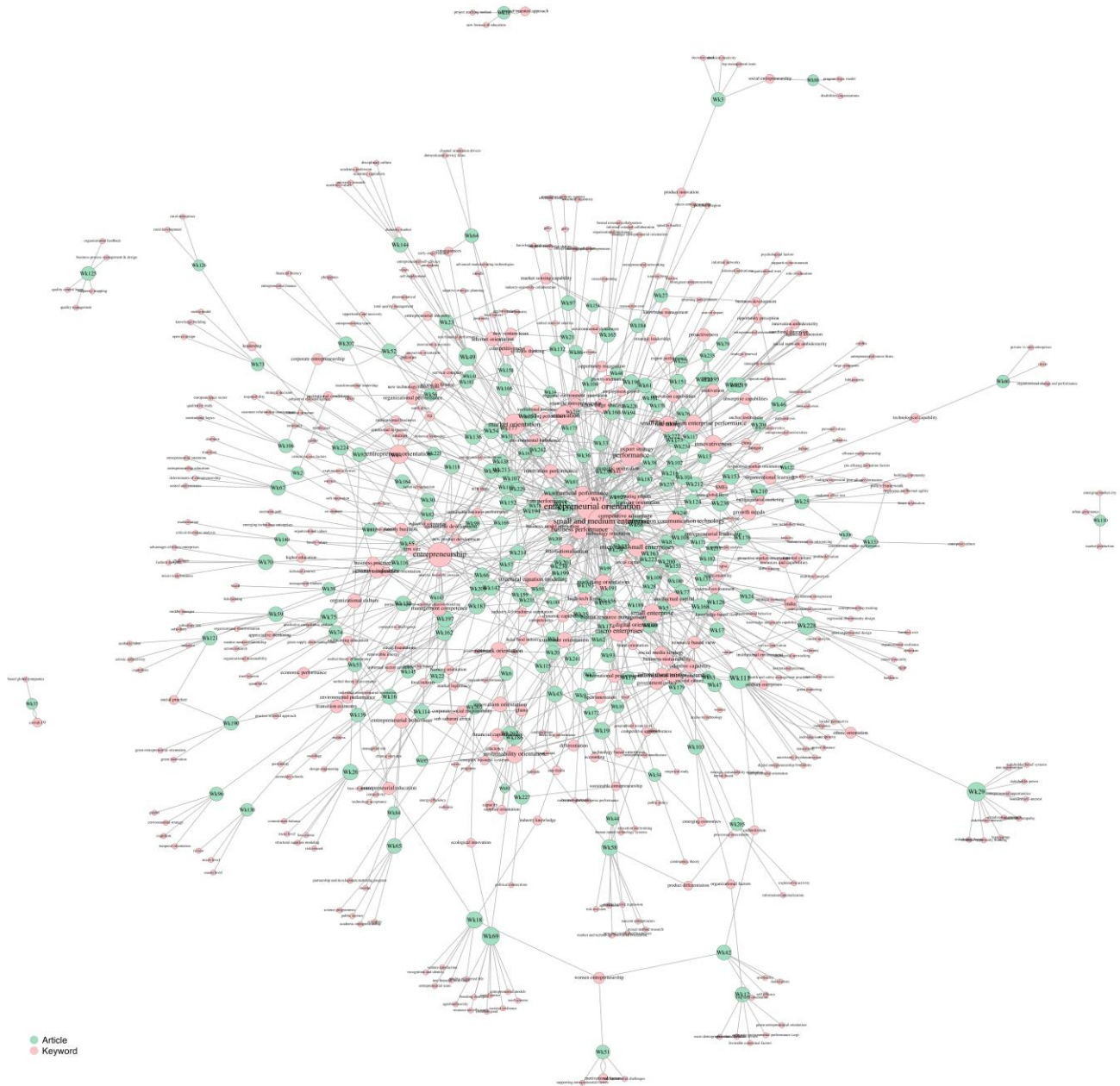
De manera similar, se emplea un diagrama para representar a los actores, componentes y sus respectivas responsabilidades organizacionales, como las funciones de coordinación (S1), gestión (S2), auditoría (S3), inteligencia (S4) y planificación estratégica o gobernanza (S5). Basándose en las ideas presentadas, los procedimientos para construir el MSV en esta investigación pueden resumirse de la siguiente manera:

- A. Identificar el propósito y la estructura recursiva, también conocida como la complejidad desplegada.
- B. Analizar el contexto empresarial actual y proporcionar recomendaciones de institucionalización fundamentadas en el ARS.
- C. Distinguir las funciones, actividades críticas y los requisitos esenciales de información del ARS.

#### **5.4 Resultados**

Después de procesar los resultados de los datos de SCOPUS, se desarrollaron y examinaron dos tipos de redes. La figura 5 muestra la primera: una red bimodal compuesta por 242 artículos de SCOPUS y 1164 palabras clave diferentes. Los nodos rosas representan las palabras clave, mientras que los nodos verdes representan los artículos. De los 242 artículos, 21 no contenían palabras clave, por lo que al excluirlas se obtuvieron 221 publicaciones en la red. Esta primera visión general permitió identificar las palabras clave aplicadas en los artículos sobre orientación emprendedora; la orientación emprendedora tiene 103 incidencias, y el emprendimiento tiene 39 (no considerado). Los aspectos destacados fueron desempeño (78), innovación (40), orientación al mercado (38) y orientación a la sostenibilidad (17).

Figura 5. Red bimodal



Fuente: elaboración propia con software R.

La primera red obtenida en el análisis de SNA, como se muestra en la Figura 5, documenta investigaciones que han evaluado la OE como un constructo unidimensional (de la interacción de sus factores, emerge la OE) y multidimensional (los factores de proactividad, asunción de riesgos, orientación al mercado e innovación pueden existir de forma independiente). Estos enfoques han sido aplicados a diferentes tipos de

organizaciones. Sin embargo, existe una clara oportunidad para centrarse específicamente en las microempresas y en cómo la OE puede ayudar a estas organizaciones a adaptarse a los choques exógenos y a entornos cambiantes. A continuación, se presenta una descripción de las cuatro áreas principales que destacan en el estudio de la OE:

1. Rendimiento: La OE ha sido estudiada principalmente por su influencia en el desempeño empresarial, considerando tres dimensiones: individual, de equipo y organizacional (Covin & Slevin, 1988; Rauch & Frese, 2008). Las investigaciones muestran que la OE puede mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse, ser proactiva e innovar, características esenciales en un entorno volátil y competitivo. Estudios realizados por Anderson y Eshima (2013), así como Saeed et al. (2014), destacan la relevancia de la estructura organizacional para maximizar el impacto de la OE en el rendimiento. Esto es particularmente importante para las microempresas, que a menudo operan con recursos limitados y estructuras más informales que las grandes empresas.
2. Innovación: Esta es una de las dimensiones fundamentales de la OE y está asociada con la capacidad de una empresa para generar nuevas ideas, productos o servicios que le permitan adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Hult et al. (2004) y Rhee et al. (2010) sugieren que, mientras que la OE se centra en las actitudes emprendedoras, la innovación está directamente relacionada con el comportamiento orientado a resultados, lo cual es crucial para el éxito de las microempresas en contextos disruptivos. En este sentido, la proactividad y la iniciativa dentro de la OE fomentan la capacidad de las microempresas para aprovechar oportunidades emergentes y mitigar riesgos (Najar & Dhaouadi, 2020; Shahzad et al., 2022).
3. Orientación al mercado: Esta ha sido estudiada desde dos perspectivas principales: exploración y explotación. La exploración se centra en un

conocimiento exhaustivo del cliente y la competencia. Según Slater y Narver (1995), es esencial recopilar y analizar información detallada sobre las necesidades del mercado y las actividades de los competidores para ajustar las estrategias empresariales de manera efectiva. Por otro lado, la explotación implica la generación, difusión y respuesta a la información del mercado en toda la organización (Caemmerer & Hynes, 2022; Hervé et al., 2020). Este proceso es crítico para la adaptación estratégica y la reacción a las dinámicas del mercado, enfatizando cómo se utiliza la información para tomar decisiones que promuevan ventajas competitivas sostenibles.

4. Orientación hacia la sostenibilidad: Esta surge como un componente crítico en este esfuerzo, involucrando a las empresas en la adopción de prácticas y estrategias que aseguren su futuro, considerando no solo el desempeño económico, sino también los impactos sociales y ambientales. Existen diferentes enfoques para estudiar esta relación. Por ejemplo, algunos autores concluyen que la EO es un precursor de la orientación hacia la sostenibilidad, y que las empresas fortalecerán su compromiso estratégico con la sostenibilidad a medida que consoliden su compromiso emprendedor (Lumpkin & Dess, 1996; Wales et al., 2015). Otros autores, como Rodríguez Cano et al. (2004), Lopes de Sousa Jabbour et al. (2020) y Rodrigues et al. (2021), ven una convergencia de dos dimensiones, donde las prácticas de sostenibilidad se integran en las estrategias empresariales, impactando así en el desempeño del negocio. De esta manera, la empresa gana relevancia en aspectos sociales como la responsabilidad social corporativa (Arend, 2024; Silva et al., 2021b), la innovación verde (Rodríguez Cano et al., 2004), tecnologías respetuosas con el medio ambiente (Raju et al., 2011), eficiencia operativa mediante la reducción de desperdicios, y mejoras tanto en el desempeño económico como no económico (Elkington, 1997), lo que influye en la creación de valor.

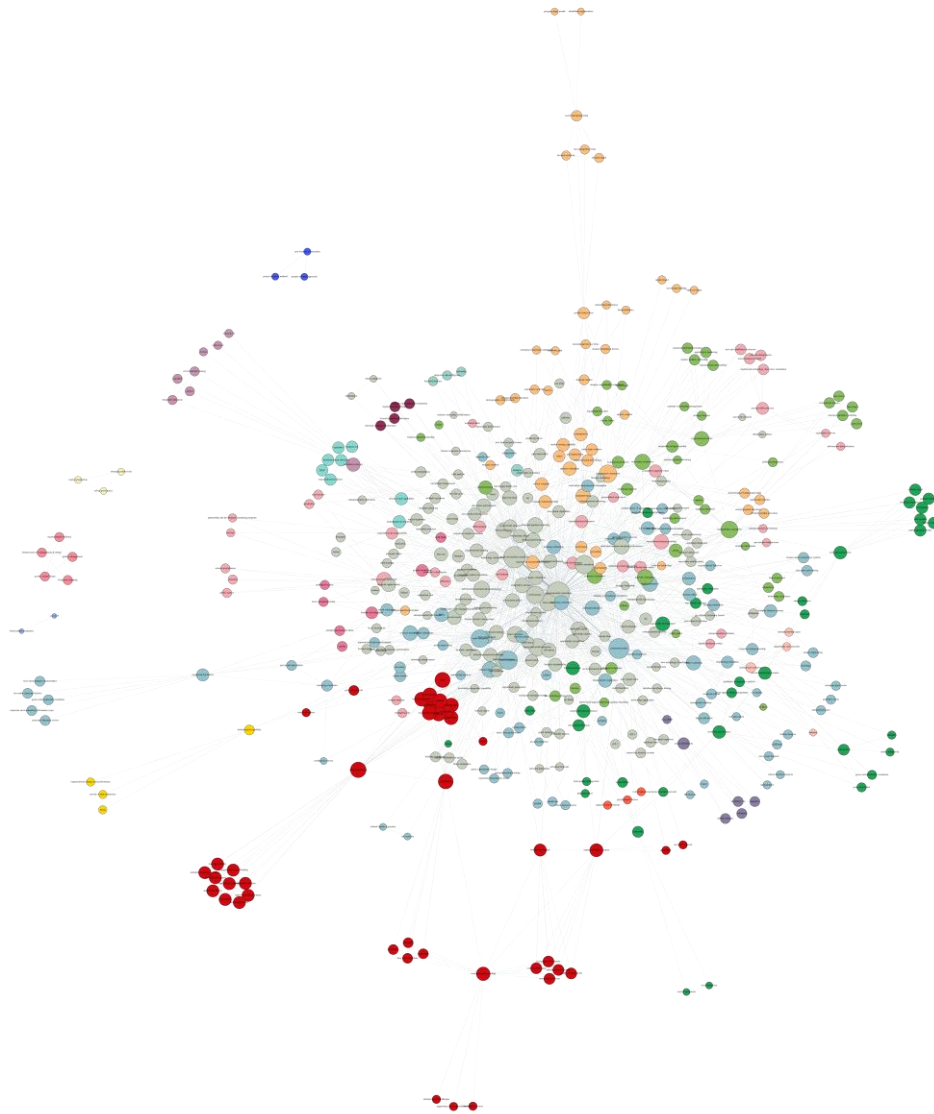
Posteriormente, esta red se convirtió en una red única de co-palabras clave: en el proceso de transformar una red de dos modos en una red de un solo modo (Borgatti et

al., 2013), las palabras clave se mantuvieron como el enfoque de esta investigación. Uno de los principales beneficios de esta transformación es la identificación de patrones y áreas de conocimiento relacionadas con la investigación de microempresas y la utilización de herramientas y pensamiento sistémico para permitir que las microempresas alcancen su máximo potencial.

Esto se logró identificando vínculos que conectan dos o más palabras clave utilizadas en las publicaciones e incrementando la fortaleza de la conexión cuando las mismas palabras clave eran empleadas en la literatura existente. En consecuencia, varias palabras clave fueron reconocidas por tener conexiones sólidas debido a su mayor uso en las publicaciones, mientras que otras palabras clave con uso mínimo no estaban tan conectadas. Siguiendo esta lógica, se revisó el conjunto de datos y se eliminaron las palabras clave con dos vínculos, resultando en palabras clave que mostraban proximidad entre sí, formando una variedad de comunidades.

La Figura 6 muestra los resultados de esta metodología de ARS, destacando siete comunidades que asumieron los temas de supervivencia, institucionalización y la OE de las microempresas. Para identificar estas comunidades, se utilizó el algoritmo "fastgreedy" para formar clústeres jerárquicos, también conocidos como comunidades (Kolaczyk & Csárdi, 2014). En esta segunda red, se identificaron cuatro comunidades aisladas que no tenían conexión con las demás palabras clave, permitiendo su interpretación como palabras clave utilizadas en artículos específicos. De las palabras clave conectadas, las siete comunidades principales contenían el 85% de los conceptos, y mediante la aproximación de palabras clave y un enfoque en la cohesión de la subestructura, se facilitó la detección de bordes de conocimiento.

**Figura 6.** Red de un modo de palabras clave.




Fuente: elaboración propia con software R.


Considerando estos hallazgos, para comprender plenamente las diferentes características de esta investigación, la Tabla 13 resume, en detalle, las observaciones de las palabras clave que constituyen las siete comunidades más grandes con mayor relevancia. La Tabla 13 se organizó utilizando la red como base para una exploración más profunda y analizando las búsquedas de palabras clave en cada artículo para determinar su influencia. Cabe señalar que los colores en esta tabla corresponden al esquema de colores utilizado en la Figura 8, observada más adelante.

Basándonos en los hechos previamente presentados, gran parte de la literatura está vinculada a la mejora del desempeño de las PYMES. Este hallazgo resalta la necesidad de un enfoque especial en las microempresas, una perspectiva que considere los recursos limitados, capacidades poco desarrolladas y dificultades en la adopción de tecnologías de información y comunicación, entre otras restricciones de crecimiento (Gherhes et al., 2020), todo ello mientras comparte el mismo objetivo que los competidores destacados de la industria.

En este contexto, la aplicación de la ciencia y el pensamiento sistémico para abordar la alta tasa de fracaso de las microempresas es poco común. Considerando la información que permitió la metodología ARS y, tras analizar los factores que conforman las comunidades, se observó que cada clúster o comunidad se ajusta al menos a un subsistema del MSV. Dentro de cada comunidad, se vincularon diversos factores y dimensiones de la OE. Este enfoque permite la delegación de tareas dentro de familias, asegurando la clasificación y categorización de los elementos de acción a cumplir. La Tabla 13 representa dicha categorización para la microempresa de servicios alimentarios referenciada inicialmente.

**Tabla 13.** Comunidades basadas en la red de co-palabras clave.

Sistema	Factor OE	Realizado por	Descripción funcional
<p>Sistema 1 - Operación</p> 	<p>Innovación &amp; adaptación</p>	<p>Área de Producción</p>	<p><i>Control de calidad: cumplimiento o superación de las expectativas laborales (inspección de materias primas, prácticas adecuadas de almacenamiento, estándares de higiene, procedimientos correctos de cocción, control de porciones, monitoreo de temperatura, controles de alérgenos).</i></p> <p><i>Eficiencia: asegurarse de que los recursos se utilicen de manera competente, minimizando el desperdicio y maximizando la producción (recetas y procesos estandarizados, optimización del trabajo de preparación, diseño de la distribución de la cocina, uso adecuado de equipos, cocción por lotes, capacitación cruzada del personal, gestión del tiempo).</i></p> <p><i>Mejora continua: proporcionar retroalimentación y métricas para mejorar las operaciones (compromiso y desarrollo de empleados, innovaciones de procesos, reducción de desperdicios, conservación de energía, integración tecnológica).</i></p> <p><i>Cumplimiento de seguridad: garantizar la salud y el bienestar de los consumidores y el personal (análisis de peligros y puntos críticos de control, procedimientos de saneamiento, gestión de alérgenos, control de plagas, prácticas de almacenamiento, uso seguro de equipos, etiquetado y trazabilidad).</i></p> <p><i>Excelencia en el servicio: trato amable, atento y personalizado (saludos cálidos, adaptación a necesidades y preferencias).</i></p> <p><i>Conocimiento del producto: dominio de la oferta, métodos de cocción, información sobre alérgenos (conocimiento de ingredientes del menú, métodos de preparación, especialidades y productos destacados, información nutricional, introducción de nuevos productos, recomendaciones de maridaje).</i></p>
		<p>Área de servicio y comedor</p>	<p><i>Habilidades de comunicación: palabras claras y corteses (lenguaje positivo, escucha activa, empatía, inteligencia emocional, habilidades verbales y no verbales, resolución de conflictos, recuperación del cliente, comunicación telefónica y escrita, dinámica de equipo y comunicación intercultural).</i></p> <p><i>Resolución de problemas: manejo de quejas y descontentos (des escalar, empatizar, ofrecer soluciones, resolver).</i></p> <p><i>Gestión de mesas: etiqueta del servidor, satisfacción de las necesidades del cliente sin ser intrusivo (manejo de reservas, asignación de asientos, reconocimiento de invitados, gestión de listas de espera, comunicación entre anfitriones y servidores, sistemas de seguimiento de mesas, oportunidades de venta adicional, resolución de conflictos, mejora de la experiencia).</i></p>

	<p>Orientación al Mercado</p> <p>Ventas</p>	<p>Atención a los detalles: toma de pedidos precisa, presentación atractiva, servicio rápido (verificación de integridad y precisión, prácticas de higiene y saneamiento, alérgenos y restricciones dietéticas, controles de calidad, interacción con clientes, gestión de inventarios, mantenimiento de equipos).</p> <p><i>Empatía y sensibilidad cultural: capacitación en empatía (requisitos dietéticos diversos, costumbres y comunicación, sesgo implícito, escucha activa, límites personales, lenguaje y comunicación intercultural).</i></p> <p><i>Limpieza y ambiente: mantener los estándares en el comedor, baños y áreas de atención al cliente (procedimientos de saneamiento, cronogramas de limpieza, superficies en contacto con alimentos, control de plagas, gestión de residuos, procedimientos de limpieza de emergencia, inspecciones regulares y retroalimentación).</i></p> <p><i>Venta adicional y venta cruzada: mejorar la experiencia del cliente y expandir sus preferencias (comprensión de necesidades, recomendaciones, complementos y mejoras, destacar proposiciones de valor, alternativas y sustituciones complementarias, programas de lealtad, tarjetas de regalo, lenguaje positivo, lenguaje sugerente y descriptivo, incentivos y recompensas).</i></p> <p><i>Relaciones con los clientes: conectar con los consumidores a través de la personalización para construir una base leal (comprensión de las necesidades del cliente, comunicación empática, establecimiento de confianza, resolución de conflictos y desescalada, mentalidad de servicio, servicio personalizado, retroalimentación y reseñas de clientes, retención de clientes).</i></p>
<p>Sistema 2 Coordinación</p> 	<p>Autonomía &amp; Auto regulación</p> <p>Supervisor</p>	<p><i>Eficiencia: ahorra tiempo y recursos (técnicas internas, aprendizaje y desarrollo continuo, módulos de capacitación en línea y simulaciones, capacitación cruzada, materiales de capacitación estandarizados).</i></p> <p><i>Control de calidad: los empleados reciben un aprendizaje preciso y consistente, lo que resulta en un desempeño efectivo (satisfacción del cliente, retroalimentación en tiempo real y evaluaciones de habilidades, programas de capacitación, observación y entrenamiento, documentación y mantenimiento de registros).</i></p> <p><i>Gestión de costos: garantizar el uso efectivo de materias primas y tiempo (recursos internos, capacitación cruzada, control de porciones).</i></p> <p><i>Seguridad y cumplimiento: informar y garantizar el bienestar de los empleados (capacitación en seguridad alimentaria, equipo de protección personal, respuesta a emergencias, manejo de químicos, prevención de accidentes, capacitación de actualización).</i></p> <p><i>Medio ambiente: esforzarse por reducir la huella de carbono adoptando prácticas ecológicas (reciclaje y reducción de desechos, conservación de energía y agua, prácticas de limpieza y eliminación).</i></p>

---

*Conocimiento del menú: comunicación efectiva con el cliente (experiencia en ingredientes y procesos de preparación, tamaño de porciones y presentación, perfiles de sabor y gusto, maridaje de alimentos y bebidas, dominio de platillos de temporada, especiales y de firma, técnicas de venta cruzada y adicional, servicio simulado y juegos de rol).*

*Operación y mantenimiento de equipos: uso seguro y eficiente de electrodomésticos e instrumentos (familiarización, procedimientos de seguridad, instrucciones de operación, cronograma de limpieza, desinfección y mantenimiento, resolución de problemas, mantenimiento preventivo, manejo y afilado de cuchillos, estándares de cumplimiento normativo).*

*Atención al cliente: un servicio excelente crea experiencias positivas para los clientes (saludar a los comensales, comunicación efectiva, servicio personalizado, manejo de sugerencias y quejas de clientes, modales en la mesa, conocimiento del menú, gestión del tiempo, protocolo de salud y seguridad, seguimiento y agradecimientos).*

*Sensibilidad cultural e inclusión: respeto y consideración hacia diversas culturas, antecedentes e identidades (capacitación en diversidad, conciencia sobre sesgos, capacitación en idioma y comunicación, observancias religiosas, conciencia sobre discapacidades y accesibilidad, resolución de conflictos).*

*Respuesta a emergencias: seguridad de empleados y clientes en situaciones de emergencia (seguridad contra incendios, primeros auxilios, procedimientos de evacuación, materiales químicos y peligrosos, cortes de energía, tirador activo, documentación y mantenimiento de registros).*

---

*Política: aplicar las políticas y procedimientos de la empresa relacionados con la seguridad alimentaria, estándares de higiene y protocolos operativos.*

*Mapeo del flujo de trabajo: programación del personal, asignación de tareas, gestión del flujo de trabajo (desempeño de los empleados, retroalimentación, resolución de problemas emergentes).*

*Respuesta a emergencias: implementación de procedimientos para coordinar evacuaciones y garantizar la seguridad (incendios, emergencias médicas, incidentes de seguridad).*

*Resolución de conflictos: autorregulación del personal para mantener un ambiente laboral armonioso y preservar la reputación del negocio.*

*Gestión del estrés: mejorar la integración y la toma de decisiones bajo presión (gestión del estrés, ejercicios de respiración profunda, calma y enfoque durante períodos ocupados).*

Sistema 3  
Control



Autonomía &  
Auto regulación

Chef

Gestión del  
cambio  
organizacional

			<p><i>Gestión de inventarios: niveles de inventario y control de costos de alimentos (monitoreo, realización de pedidos, procedimientos para minimizar desperdicios, prevenir escasez o exceso de inventario).</i></p> <p><i>Control de calidad: aplicar estándares de calidad en la preparación, presentación y servicio de alimentos (inspecciones regulares y auditorías de cumplimiento, estándares de la empresa).</i></p> <p><i>Pruebas y muestreo de productos: garantizar que se cumplan los estándares y expectativas establecidos (evaluar la calidad, consistencia y sabor de las ofertas).</i></p>
Sistema 3* Auditoria	Autonomía & Auto regulación	Chef & Supervisor	<p>Monitoreo de seguridad alimentaria: inspección regular del manejo de alimentos (control de temperatura, almacenamiento, preparación, directrices HACCP y FDA).</p> <p>Cumplimiento de saneamiento e higiene: (regulaciones sanitarias, limpieza de equipos, utensilios, áreas de preparación de alimentos, prácticas de higiene personal).</p> <p>Cumplimiento de saneamiento e higiene: (regulaciones sanitarias, limpieza de equipos, utensilios, áreas de preparación de alimentos, prácticas de higiene personal).</p>
Sistema 4 Inteligencia	Orientación al Mercado	Chef & CEO - Manager	<p><i>Pronóstico y planificación de la demanda: para minimizar desperdicios, reducir agotamientos de inventario y satisfacer la demanda del cliente (datos históricos, análisis predictivos, tendencias estacionales, optimización de inventarios).</i></p> <p><i>Optimización del menú: análisis de datos para maximizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente (optimización del menú, estrategias de precios, actividades promocionales, platillos más vendidos, platillos de bajo rendimiento, innovación del menú, maximización de ganancias).</i></p> <p><i>Personalización del cliente: segmentación de clientes para llegar a audiencias objetivo y fomentar la lealtad (demografía, comportamiento de compra, preferencias, promociones, recomendaciones de menú).</i></p> <p><i>Gestión de la cadena de suministro: para ayudar a las empresas a optimizar operaciones (desempeño de proveedores, costos de adquisición, negociaciones de términos con proveedores, niveles de inventario, tiempos de entrega, mitigación de riesgos).</i></p> <p><i>Eficiencia operativa: para identificar ineficiencias en los procesos, asignación de personal y recursos (optimización de operaciones, reducción de costos, mejora de productividad).</i></p>
	Innovación y adaptabilidad	CEO - Gerente	<p><i>Recolección e integración de datos: obtención de datos de diversas fuentes para crear una visión integral del negocio (punto de venta, gestión de relaciones con clientes, gestión de inventarios, reseñas en línea).</i></p> <p><i>Análisis de datos e informes: para informar decisiones estratégicas (tendencias, patrones, conocimientos, informes, visualización en tableros).</i></p>



---

Sistema 5  
Política

S5  
Policy

Dinámica  
Organizacional

Sostenibilidad y  
medio ambiente

CEO -  
Manager

*Monitoreo del desempeño: indicadores clave de desempeño para identificar áreas de mejora y seguir el progreso de los objetivos comerciales (ventas, ingresos, márgenes de beneficio, niveles de inventario)*

*Cumplimiento y gestión de riesgos: (identificación de riesgos, métodos de seguimiento de cumplimiento, acciones correctivas, implementación, mitigación de responsabilidades).*

*Planificación estratégica y toma de decisiones: para permitir que los ejecutivos tomen decisiones informadas basadas en conocimientos impulsados por datos (iniciativas de planificación estratégica, oportunidades de expansión, decisiones de inversión).*

*Dirección estratégica: revisión de la misión, visión, objetivos a largo plazo y formulación de estrategias organizacionales.*

*Liderazgo: toma de decisiones que impactan la dirección, el crecimiento y el éxito de la organización.*

*Gestión financiera: garantizar la sostenibilidad y rentabilidad mediante la planificación financiera, presupuestación y asignación de recursos.*

*Desarrollo empresarial: identificación de oportunidades de crecimiento y expansión en nuevos mercados y asociaciones.*

*Supervisión operativa: monitoreo y evaluación del desempeño de áreas departamentales y funcionales.*

*Aseguramiento de la calidad: establecimiento y mantenimiento de estándares para la mejora continua y la satisfacción del cliente.*

*Gestión de recursos humanos: atracción, retención y desarrollo de empleados talentosos mediante reclutamiento, capacitación y gestión del desempeño.*

*Gestión de riesgos: identificación y mitigación de riesgos operativos, reputacionales y financieros.*

*Relaciones con Accionistas: creación y mantenimiento de redes para construir confianza y apoyo organizacional.*

*Cumplimiento normativo: cumplimiento de leyes, regulaciones, estándares de seguridad alimentaria y prácticas laborales.*

*Cultura de aprendizaje: fomentar una cultura de aprendizaje continuo y respuesta a las dinámicas del mercado.*

*Responsabilidad social corporativa: compromiso con el liderazgo social y ambiental mediante prácticas sostenibles y participación comunitaria.*

---

Fuente: elaboración propia.

El conjunto de innovación y adaptabilidad está relacionado con el Sistema 4. Estos elementos permiten que la organización se adapte a los cambios futuros en el entorno y desarrolle estrategias en consecuencia. La capacidad de una microempresa para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes requiere una asignación eficiente de recursos y, en algunos casos, la subcontratación de competencias específicas.

La innovación es un elemento central de la OE, que permite a las microempresas mantenerse competitivas y responder proactivamente a los choques ambientales. El Sistema 4 actúa como los ojos y oídos de la organización, explorando el entorno externo en busca de oportunidades y amenazas. Al considerar la innovación como parte del Sistema 4, las microempresas pueden mejorar su inteligencia estratégica, no solo generando nuevas ideas, sino también implementándolas de manera efectiva para crear valor.

La autonomía y la autorregulación son necesarias para el funcionamiento independiente de los componentes de una organización, siempre y cuando no se desvíen de los objetivos generales. Esta comunidad refleja cómo la OE fomenta la toma de decisiones estratégicas independientes, permitiendo una respuesta ágil a entornos volátiles. Las unidades operativas, es decir, las actividades primarias de la organización están incluidas en el Sistema 1. En una microempresa, estas unidades están estrechamente conectadas y pueden involucrar la fusión de funciones debido a la escasez de personal. Por lo tanto, la formación de autonomía en estas unidades empodera a los empleados para tomar decisiones que mejoren la eficiencia y la capacidad de respuesta. El Sistema 2 es responsable de la coordinación y la armonía entre las unidades operativas. La autorregulación dentro y entre estas unidades minimiza los conflictos y las redundancias, lo cual es crítico en microempresas con recursos limitados.

La sostenibilidad y el medio ambiente se consideran indispensables para el crecimiento a largo plazo de las microempresas. Dadas las nuevas tendencias, la comunidad de

sostenibilidad y medio ambiente considera aspectos relacionados con la viabilidad de la empresa. Por lo tanto, se enfoca en aspectos que ayudan a las organizaciones a cumplir con sus responsabilidades sociales mientras se concentran en la eficiencia operativa y la creación de valor económico, como la eco innovación y la adopción de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

El Sistema 5 del MSV define la identidad, las políticas y los principios de gobernanza de la organización. Al incorporar la sostenibilidad en sus valores y políticas fundamentales, las microempresas pueden cumplir con las regulaciones y satisfacer la creciente demanda de los consumidores por empresas responsables con el medio ambiente, lo que impacta positivamente en su reputación.

La orientación al mercado en esta comunidad refleja cómo las microempresas pueden innovar sistemáticamente al mantenerse informadas sobre los cambios del mercado, tanto a nivel local como global. La exploración del mercado implica identificar nuevas oportunidades de crecimiento, mientras que la explotación maximiza los recursos existentes. La orientación al mercado también fomenta la creación de ventajas competitivas a través de la diversificación y la adopción de tecnologías disruptivas. El Sistema 4 captura y procesa información del entorno para apoyar la toma de decisiones estratégicas, mientras que el Sistema 3\* funciona como un mecanismo de auditoría que proporciona retroalimentación sobre el desempeño operativo. Al integrar la OE en estos sistemas, las microempresas pueden responder mejor a las necesidades del mercado y ajustar sus operaciones en consecuencia.

El cambio organizacional es constante en las microempresas, especialmente en entornos disruptivos. Esta comunidad explora cómo las microempresas pueden fomentar la autonomía de los empleados para resolver problemas o mejorar procesos sin depender completamente de la dirección. El liderazgo transformacional es clave para fomentar una mentalidad de riesgo-recompensa que impulse la innovación.

Además, la aceptación de nuevas tecnologías y estrategias de marketing empresarial es esencial para garantizar una orientación sostenible a largo plazo. El Sistema 3 supervisa

el control interno y la gestión de recursos, mientras que el Sistema 5 establece los objetivos estratégicos a largo plazo y supervisa la dirección general de la empresa. Las microempresas pueden integrar prácticas de gestión del cambio para navegar transiciones suaves y alinear los cambios con los objetivos estratégicos.

La gestión efectiva de recursos es un componente crítico de la adaptación organizacional para las microempresas. Esta comunidad analiza cómo las microempresas pueden identificar y utilizar eficazmente sus recursos internos y externos para adaptarse al entorno cambiante. Esto puede incluir capacitación empresarial, desarrollo de habilidades técnicas y orientación digital.

El Sistema 3 es responsable de utilizar los recursos de manera efectiva para lograr los objetivos organizacionales. Al enfocarse en la gestión eficiente de los recursos, las microempresas pueden optimizar operaciones, reducir desperdicios y asignar recursos a iniciativas que impulsen la innovación y el crecimiento.

Finalmente, la dinámica organizacional depende de la interacción efectiva entre las diferentes partes de la empresa, garantizando una colaboración y comunicación fluidas. Esta comunidad destaca la importancia de una sólida cultura organizacional y un liderazgo efectivo, que guían a la organización hacia un enfoque a largo plazo en el desarrollo empresarial. Fomentar una mayor motivación y desempeño a través del liderazgo puede impulsar la participación de los empleados. Esta comunidad está vinculada a la función de coordinación del MSV, garantizando una interacción y colaboración adecuada entre las diversas partes del sistema organizacional. La OE influye en las dinámicas organizacionales al promover la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad en toda la empresa.

Vale la pena destacar que la flexibilidad del marco propuesto permite considerar las particularidades de las microempresas integradas en diferentes industrias o sectores económicos. Por ejemplo, una microempresa en el sector tecnológico puede centrarse en la innovación rápida y la adopción de nuevas tecnologías. En contraste, una

microempresa en el sector agrícola puede enfocarse en prácticas sostenibles y en la adaptación al cambio climático.

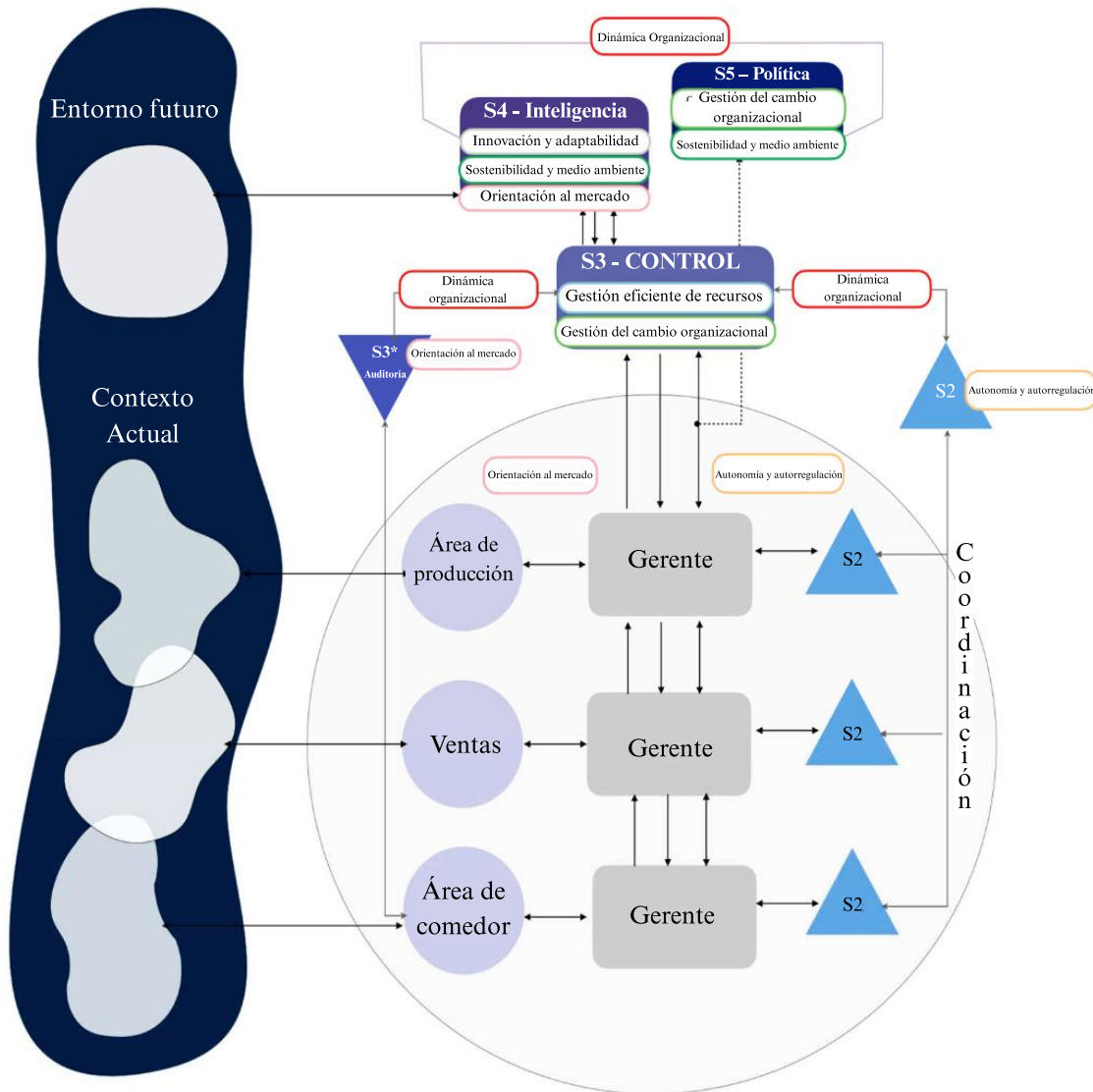
Al considerar las características únicas de su industria, las microempresas pueden personalizar las estrategias y prácticas recomendadas por el marco para maximizar su efectividad y relevancia. Esto les permite abordar de manera más efectiva los choques exógenos y aprovechar las oportunidades emergentes, asegurando una implementación exitosa que mejore su viabilidad y capacidad de respuesta.

Esta sección presenta un ejemplo de cómo una microempresa alimentaria ubicada en California, EE. UU., puede aplicar los factores críticos identificados a través del ARS, estructurados dentro de las cinco funciones del MSV. La microempresa enfrenta desafíos comunes en el sector alimentario, incluyendo la adaptabilidad a las fluctuaciones de la demanda, la necesidad de innovación en productos y la mejora de la sostenibilidad operativa, todo ello dentro de un entorno empresarial competitivo y disruptivo. Al integrar los principios de la OE en el MSV, la microempresa puede mejorar su capacidad para afrontar choques exógenos y garantizar su viabilidad a largo plazo.

La microempresa alimentaria estudiada es un negocio familiar fundado en 2001 en el Valle de Salinas, California, una región agrícola con una sólida producción alimentaria. La empresa se ha centrado en la venta de alimentos preparados para el consumo local, con un equipo de menos de diez empleados. Aunque ha sobrevivido por más de dos décadas, enfrenta desafíos relacionados con la innovación, la gestión de recursos limitados y la adaptación a las tendencias cambiantes de los consumidores, particularmente la creciente demanda de productos alimenticios más saludables y sostenibles. El entorno regulatorio en California también impone estrictas normativas ambientales y de seguridad alimentaria, aumentando la presión sobre las microempresas para adoptar prácticas sostenibles.

Lo siguiente explica cómo los factores críticos de la OE pueden estructurarse en las cinco funciones del MSV para mejorar la capacidad de respuesta organizacional y la adaptabilidad de las microempresas a entornos disruptivos (Figura 7).

**Figura 7.** Unidades de microempresa: sistemas, roles y funciones del MSV.



Fuente: Adaptado de Beer (1972).

### 5.5 Discusión

El caso de estudio sobre la microempresa alimentaria en California ha demostrado que la aplicación de los factores críticos de la OE, estructurados a través del MSV, puede

mejorar significativamente la adaptabilidad y sostenibilidad de estas organizaciones frente a choques exógenos. A través de la integración de prácticas de innovación de productos, gestión efectiva de recursos y adaptabilidad organizacional, la microempresa pudo abordar desafíos operativos relacionados con fluctuaciones en la demanda, cambios en las normativas regulatorias y la creciente necesidad de sostenibilidad en el sector alimentario. La adopción de una estrategia de sostenibilidad y la implementación de prácticas de gestión autónoma en diferentes áreas de la empresa, como producción y ventas, permitió una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta, fortaleciendo su posición en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Las microempresas, que representan el 97.7% de todas las empresas (OECD, 2023), son distintas de las PYMES, aunque a menudo se agrupan con ellas en estudios académicos. Las microempresas generalmente tienen menos de diez empleados, reciben menos inversión y son dirigidas por un empresario-propietario. Esta falta de recursos, estructuras especializadas y la presencia de desafíos únicos en su gestión significan que requieren enfoques específicos que difieran de los aplicados a las PYMES. Esta investigación destaca la necesidad de tratarlas de manera diferente, abordando sus necesidades particulares en términos de adaptación organizacional.

Utilizando el ARS, se identificaron 224 factores relacionados con la OE y luego se agruparon en siete comunidades interconectadas. Estas comunidades representan diferentes dimensiones críticas, como innovación, adaptabilidad, sostenibilidad y gestión de recursos, que son esenciales para enfrentar choques exógenos. Los hallazgos sugieren que la integración de estos factores dentro de las cinco funciones del MSV proporciona una estructura sólida para que las microempresas implementen la OE de manera más efectiva.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación proporciona insumos para que las microempresas adopten un enfoque proactivo al abordar sus desafíos organizacionales. Al implementar la OE a través del MSV, las microempresas pueden mejorar su capacidad de innovar, adaptarse rápidamente a choques exógenos y mantener su crecimiento a

largo plazo. Un hallazgo clave es la centralidad del liderazgo organizacional en las microempresas: sin una dirección clara, estas tienden a fracasar debido a la baja moral de los empleados y la falta de innovación estructurada (Lumpkin & Dess, 1996). Este estudio refuerza la importancia de los líderes empresariales para fomentar una cultura de adaptabilidad y proactividad.

Un hallazgo importante es que la OE no es una fórmula única para todas las microempresas. No todos los factores serán igualmente aplicables o efectivos en cada contexto, por lo que está claro que la OE no debe utilizarse como un constructo unidimensional para este tipo de empresas. Los emprendedores de microempresas deben tener una mentalidad abierta y ser flexibles al adaptar los factores críticos de la OE a las circunstancias específicas de su industria y mercado (Covin & Slevin, 1988). Este enfoque personalizado es crucial para desarrollar una estrategia que responda a las necesidades particulares de cada microempresa, permitiéndoles aprovechar oportunidades y mitigar riesgos de manera más efectiva.

Sin embargo, como toda investigación, este estudio tiene limitaciones. La principal limitación radica en el uso exclusivo de la base de datos SCOPUS, lo que podría haber excluido estudios relevantes de otras fuentes, restringiendo el alcance del análisis. Además, el uso del SNA puede haber generado visualizaciones complejas que dificultan identificar claramente todos los patrones (Borgatti et al., 2013). Estas limitaciones afectan la generalización de los resultados fuera del entorno de las microempresas. No obstante, el enfoque en las microempresas asegura que no existan sesgos provenientes de estudios sobre grandes empresas o multinacionales, manteniendo la relevancia de los hallazgos para este tipo de organizaciones.

Esta investigación proporciona importantes implicaciones para las microempresas que buscan mejorar su probabilidad de supervivencia a través de la transformación organizacional basada en la OE. Las microempresas que adopten las estrategias aquí propuestas aumentarán su capacidad de innovación y sostenibilidad y contribuirán al desarrollo económico regional y a la resiliencia comunitaria, creando empleos y

fortaleciendo comunidades marginadas (Chakrabarti, 2015; Rodrigues et al., 2021; Shahzad et al., 2022). Los beneficios de implementar la OE a través del MSV trascienden la empresa, impactando positivamente el entorno local y las economías regionales, y reforzando la relevancia de estos hallazgos en un contexto global marcado por disrupciones.

## **5.6 Conclusión**

Este estudio identifica cómo la aplicación de factores críticos de la OE, estructurados a través del MSV, podría mejorar significativamente la capacidad de una microempresa alimentaria en California para responder de manera efectiva a los cambios frente a choques exógenos. El análisis confirmó la propuesta inicial de que integrar la OE en las microempresas, utilizando un enfoque sistémico como el MSV, puede aumentar su capacidad para sobrevivir y prosperar en entornos altamente disruptivos. Los resultados destacan la importancia de factores como la innovación, la autonomía organizacional y la sostenibilidad en la mejora del desempeño organizacional y la viabilidad a largo plazo de las microempresas.

En relación con estudios previos, los hallazgos refuerzan la literatura existente sobre la importancia de la OE como un constructo multidimensional que mejora la adaptación organizacional (Covin & Slevin, 1988; Lumpkin & Dess, 1996). Sin embargo, este estudio proporciona una perspectiva diferenciada al centrarse exclusivamente en microempresas, destacando cómo sus características específicas —estructura organizacional más pequeña y recursos limitados— requieren un enfoque de la OE más flexible y personalizado. Este análisis se alinea con estudios que resaltan la importancia del liderazgo organizacional en microempresas, pero también sugiere que integrar la OE a través de un enfoque sistémico puede aumentar la efectividad de las decisiones estratégicas y operativas.

El uso del ARS proporcionó una base útil para identificar patrones clave y para interpretar datos complejos. Este análisis buscó responder a dos preguntas: ¿Qué problemas y conceptos clave han sido estudiados en la literatura relacionada con la OE y su impacto

en las microempresas? ¿Cuáles son los principales factores críticos que afectan a las microempresas y cómo se relacionan con la OE? El análisis reveló que conceptos como innovación, adaptabilidad, autonomía y sostenibilidad son los temas más frecuentemente asociados con la OE, destacando su impacto directo en el desempeño de las microempresas. Además, factores críticos como la capacidad de respuesta al mercado, la gestión de recursos y la coherencia organizacional fueron identificados como esenciales para la integración de la OE en microempresas, especialmente en contextos de alta volatilidad. Estos hallazgos refuerzan la relevancia de personalizar las estrategias de la OE para abordar las particularidades de cada microempresa, subrayando la necesidad de realizar más investigaciones en este ámbito.

Las implicaciones empíricas de estos hallazgos proporcionan un marco de acción para mejorar la innovación y la sostenibilidad mediante una aplicación estructurada de la OE en entornos volátiles. Este enfoque ayuda a las microempresas a sobrevivir en sus primeros años y facilita su crecimiento y capacidad para contribuir al desarrollo económico regional. A nivel teórico, esta investigación amplía el conocimiento sobre la aplicación de la OE en microempresas y propone una metodología que puede aplicarse en otros sectores y regiones.

A pesar de los hallazgos relevantes, este estudio presenta algunas limitaciones. La principal limitación es la dependencia exclusiva de la base de datos SCOPUS, lo que podría haber restringido la inclusión de otras investigaciones relevantes publicadas en otras fuentes. Como limitación adicional, el uso del ARS, aunque útil, podría resultar en una visión incompleta de ciertas interrelaciones. El modelo conceptual de una empresa ubicada en California limita el alcance geográfico de los resultados, lo que podría reducir la aplicabilidad y generalización de los hallazgos a otros contextos o sectores industriales. Estas limitaciones podrían haber influido en la interpretación y generalización de los resultados.

Para futuras investigaciones, sería valioso explorar cómo interactúan los factores de la OE con diferentes tipos de microempresas en sectores variados. Además, el análisis

puede enriquecerse integrando datos de otras fuentes y utilizando métodos cuantitativos adicionales que puedan medir con mayor precisión el impacto de la OE en el desempeño organizacional a lo largo del tiempo. También sería interesante investigar cómo la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes podrían ayudar a las microempresas a implementar estrategias de la OE de manera más eficiente en los cinco sistemas del MSV.

## **Capítulo 6. Análisis de escenarios mediante Dinámica de Sistemas**

### Resumen

El presente capítulo analiza la viabilidad organizacional de una microempresa de alimentos ubicada en el Valle de Salinas, California, mediante la integración de la Dinámica de Sistemas. A través de un modelo, se analizan las dinámicas internas que afectan la estabilidad y sostenibilidad de la empresa en contextos caracterizados por alta rotación de personal, presión operativa, recursos limitados y variabilidad en la demanda. Se identificaron cuatro bucles causales que amplifican sus efectos: deterioro de servicio, pérdida de capital humano, ineficiencia estructural y disminución de la demanda. Estas dinámicas generan efectos acumulativos que comprometen la capacidad de adaptación y el desempeño organizacional.

El modelo considera variables clave como la fatiga del personal, la experiencia acumulada, los clientes recurrentes, la reputación organizacional y los ingresos financieros. A través de cinco escenarios de simulación: condiciones base, alta demanda, alta rotación, baja calidad y mejora de la coordinación, se observa cómo la estructura organizativa responde ante distintos niveles de estrés sistémico.

Los resultados revelan que la función de coordinación, junto con el control operativo y la inteligencia organizacional, son determinantes para amortiguar los efectos de estresar el sistema. La mejora de coordinación demuestra una recuperación significativa en los niveles de fatiga, experiencia, reputación e ingresos, destacando la importancia de las capacidades internas para mantener la viabilidad a largo plazo. En contraste, los escenarios de alta demanda o rotación provocan un deterioro continuo, subrayando que el crecimiento sin estructura organizativa puede ser contraproducente.

## **6.1 Introducción**

En el presente estudio, se identifican las variables fundamentadas en un análisis de los factores críticos del OE en el capítulo anterior, los cuales fueron estructurados con base en las cinco funciones del VSM: Operaciones (S1), Coordinación (S2), Control (S3), Inteligencia (S4) y Política o Identidad (S5). Esta estructura permitió interpretar la organización como un sistema vivo, capaz de responder y adaptarse a entornos cambiantes.

Dicho análisis se aplicó a una microempresa dedicada a la venta de alimentos preparados para consumo local, ubicada en el Valle de Salinas, California. La empresa, con un equipo operativo de menos de diez empleados, presenta desafíos típicos de empresas de pequeño tamaño: alta rotación de personal, presión operativa en horas pico, limitaciones para invertir en mejora continua, y dependencia crítica del desempeño del equipo. En este contexto, estructurar los factores organizacionales dentro del marco funcional del MSV permitió generar una comprensión profunda de las tensiones internas que comprometen la capacidad de respuesta organizacional y la adaptabilidad a largo plazo.

## **6.2 Metodología**

La Dinámica de Sistemas (DS) es una metodología de modelado y simulación computacional diseñada para comprender el comportamiento de sistemas complejos y dinámicos en el tiempo. Inicialmente desarrollada por Forrester (1961, 1989), esta aproximación permite representar y analizar los efectos acumulativos, no lineales y de retroalimentación que surgen de la interacción entre los componentes de un sistema organizacional, económico o social. A continuación, se describen las etapas de aplicación de DS seguidas en este estudio, con base en los aportes de Forrester (1989), Cole (2012), y Duggan (2016).

1. **Formulación del problema.** De acuerdo con Duggan (2016), esta primera fase requiere identificar los elementos críticos que configuran la estructura del problema, así como comprender las causas subyacentes que justifican su abordaje. La formulación del problema en dinámica de sistemas implica reconocer patrones de comportamiento observables y asociarlos con estructuras causales latentes, principalmente a través de bucles de retroalimentación.
2. **Construcción del modelo conceptual.** La segunda etapa corresponde al diseño del modelo conceptual mediante un diagrama de bucles causales (Causal Loop Diagram, CLD). Esta herramienta gráfica permite representar las relaciones causales entre las variables del sistema, distinguir los bucles reforzadores y balanceadores, y visualizar las interdependencias que generan comportamientos dinámicos complejos.

En este proceso, se incorpora la noción de polaridad causal entre variables. Una relación con polaridad positiva (+) indica que un cambio en una variable provoca un cambio en la misma dirección en la variable relacionada. Por el contrario, una polaridad negativa (–) implica un cambio en dirección opuesta. Estos signos permiten identificar si la estructura causal genera efectos acumulativos o correctivos.

Así, los bucles de refuerzo (positive feedback loops) tienen una polaridad neta positiva y tienden a amplificar los cambios, ya sea de forma constructiva o degenerativa. Por otro lado, los bucles balanceadores (negative feedback loops) tienen una polaridad neta negativa y funcionan como mecanismos de regulación o estabilización del sistema.

El modelo conceptual se complementa el diagrama de Forrester, en el cual se distinguen tres componentes esenciales:

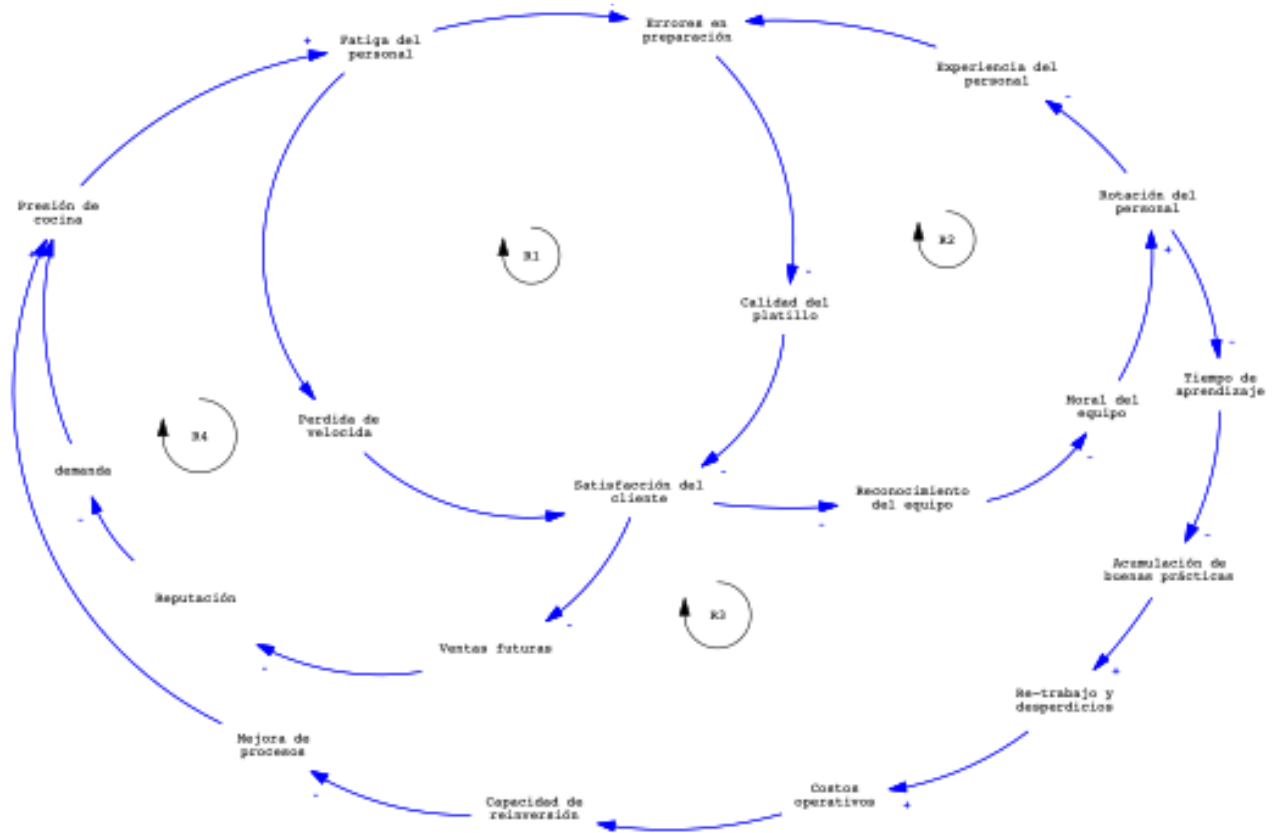
- a. **Stocks (acumulaciones):** representan recursos o condiciones que se modifican en el tiempo.
- b. **Flows (flujos):** indican las tasas de cambio de dichos recursos.
- c. **Variables auxiliares y enlaces causales,** que permiten modelar mecanismos de retroalimentación y retardos temporales.

3. Desarrollo del modelo de simulación. De acuerdo con Duggan (2016), esta etapa requiere definir formalmente la estructura del sistema. se procedió a ejecutar simulaciones computacionales para explorar distintos escenarios de comportamiento del sistema. Las simulaciones permitieron analizar la sensibilidad del sistema ante cambios en variables internas (como la rotación del personal o la calidad operativa) y externas (como variaciones en la demanda o disponibilidad de recursos).
4. Evaluación del modelo. mediante la comparación entre los resultados simulados y datos empíricos disponibles, así como con la experiencia de expertos organizacionales. Siguiendo a Sterman (2000), la validación en dinámica de sistemas no busca una exactitud predictiva puntual, sino la congruencia estructural y el realismo dinámico del modelo.

### **6.3.1 Aplicación de metodología**

La construcción del modelo de simulación se fundamenta en el caso de estudio de una microempresa dedicada a la comercialización de alimentos preparados para consumo local, ubicada estratégicamente en el Valle de Salinas, California. A partir de los factores críticos identificados como resultado del análisis presentado en el capítulo 5, se procedió sistemáticamente a la operacionalización de estas variables mediante la definición de indicadores cuantitativos y relaciones causales específicas. Posteriormente, se desarrollaron los bucles de retroalimentación utilizando el software Vensim, los cuales representan las interacciones dinámicas entre las cinco funciones del Modelo de Sistema Viable y los componentes de orientación emprendedora previamente identificados.

**Figura 8.** Etapas 1 y 2: Formulación y construcción del modelo conceptual.



Fuente: elaborada utilizando Vensim (Ventana Systems 2023).

En la Tabla 14, se describe cada uno de los 4 bucles causales, se puede observar que todos los bucles tienen polaridad positiva (+) porque son reforzados, esto significa que un cambio inicial se amplifica, por lo que los efectos son negativos para la organización.

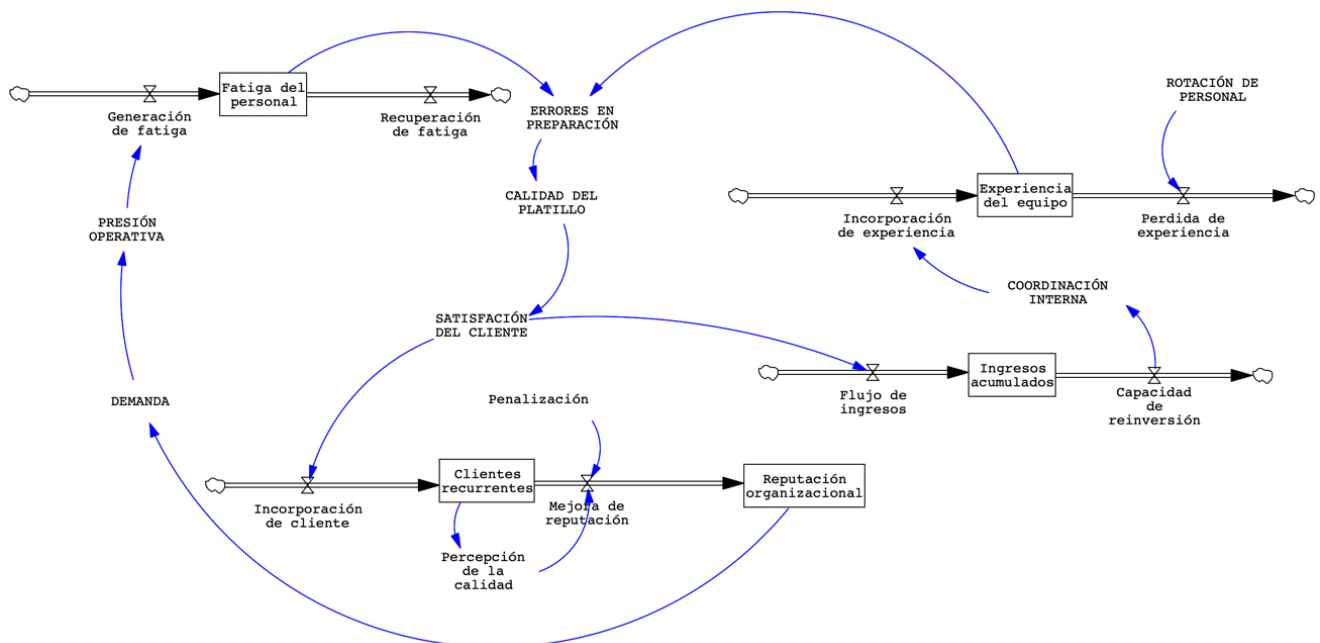
**Tabla 14.** Bucles causales.

Nº	Nombre del Bucle	Descripción breve	Polaridad	Tipo de retroalimentación
R1	<b>Bucle de Deterioro Operativo del Servicio</b>	A mayor demanda, mayor presión en cocina, lo que genera fatiga, errores y baja calidad. Esto reduce la satisfacción y las ventas, afectando la reputación y futura demanda.	Reforzador (+)	Degenerativo / negativo

R2	<b>Bucle de Pérdida de Capital Humano</b>	La baja calidad del servicio afecta el reconocimiento al equipo, disminuye la moral, aumenta la rotación y reduce la experiencia, lo que retroalimenta los errores.	Reforzador (+)	Degenerativo / interno
R3	<b>Bucle de Ineficiencia Organizacional</b>	La rotación reduce el aprendizaje acumulado, lo que genera re-trabajo y costos. Esto disminuye la reinversión en mejoras y aumenta la presión, cerrando el ciclo.	Reforzador (+)	Degenerativo / estructural
R4	<b>Ciclo de Pérdida de Demanda</b>	La fatiga disminuye la velocidad y la satisfacción del cliente, lo que afecta ventas y reputación. La caída en demanda aumenta la presión y se retroalimenta el desgaste.	Reforzador (+)	Degenerativo / mercado-cliente

A continuación, la Figura 9 propone un modelo que se relaciona con las cinco funciones del VSM.

**Figura 9.** Diagrama de Forrester



Fuente: elaborada utilizando Vensim (Ventana Systems 2023).

**Tabla 15.** Variables asociadas al MSV.

<b>Función del VSM</b>	<b>Nombre (Sistema)</b>	<b>Propósito principal</b>	<b>Variables asociadas del modelo</b>
<b>S1</b>	<b>Operaciones</b>	Ejecutar las actividades primarias del negocio	- Fatiga del personal - Calidad del platillo - Errores en la preparación - Clientes recurrentes
<b>S2</b>	<b>Coordinación</b>	Evitar conflictos entre operaciones	- Coordinación interna - Recuperación del personal - Incorporación de experiencia
<b>S3</b>	<b>Control</b>	Supervisar y garantizar cumplimiento	- Presión operativa - Rotación del personal - Satisfacción del cliente
<b>S3*</b>	<b>Auditoría interna</b>	Revisión independiente de desempeño	<i>(No modelada directamente; pero la medición a lo largo de tiempo generará evidencia para integrar una variable)</i>
<b>S4</b>	<b>Inteligencia</b>	Adaptarse a cambios del entorno externo	- Reputación organizacional - Percepción de la calidad - Demanda en hora pico
<b>S5</b>	<b>Política / Identidad</b>	Definir valores, propósito y dirección estratégica	- Capacidad de reinversión - Ingresos acumulados <i>(como soporte para visión y mejora)</i>

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 15, presenta la vinculación entre las funciones del Modelo de Sistema Viable (MSV) y las variables integradas en el modelo dinámico desarrollado. Esta articulación permite evaluar en qué medida la estructura modelada reproduce los mecanismos que, según el MSV, garantizan la viabilidad organizacional en contextos de alta variabilidad y presión operativa.

### Etapa 3. Desarrollo del modelo de simulación

#### Descripción de variables

Se implementaron cinco escenarios para explorar la evolución de un sistema organizacional dinámico en condiciones contrastantes. El modelo considera cinco variables endógenas: fatiga, experiencia, clientes, reputación e ingresos, variables afectadas por parámetros de entrada: demanda, coordinación, rotación base y factor de presión operativa.

**Tabla 16. Variables Stocks**

Variable	Descripción	Unidades	Ecuación
$F$ Fatiga de personal	Nivel de acumulación de cansancio del personal operativo.	Índice de fatiga (0,1)	$F(t) = F(t_0) + \int_0^t [G_f - R_f] dt$
$E$ Experiencia del equipo	Nivel acumulado de conocimientos y habilidades del personal.	Índice de experiencia (0,1)	$E(t) = E(t_0) + \int_0^t [I_e - P_e] dt$
$C$ Clientes recurrentes	Número acumulado de clientes que regresan	Personas (0,200)	$C(t) = C(t_0) + \int_0^t [G_c - L_c] dt$
$R$ Reputación organizacional	Imagen acumulada del negocio en su entorno.	Índice de reputación (0,1)	$R(t) = R(t_0) + \int_0^t [M_R] dt$
$I$ Ingresos acumulados	Suma de ingresos financieros generados.	Dólares	$I(t) = I(t_0) + \int_0^t [F_I] dt$

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 16 presenta las variables tipo stock del modelo, es decir, aquellas que representan acumulaciones dentro del sistema y cuya evolución depende de la diferencia entre sus flujos de entrada y salida.

Fatiga del personal ( $F$ ). Representa el nivel acumulado de cansancio del personal. Aumenta con la generación de fatiga propia de la operación y disminuye con los procesos de recuperación. Su valor influye directamente en la calidad del trabajo y en la aparición de errores.

Experiencia del equipo ( $E$ ). Mide la acumulación de conocimientos y habilidades del personal. Crece mediante la incorporación de experiencia adquirida en el trabajo y disminuye con la pérdida asociada a la rotación. Este stock refleja la memoria operativa del sistema.

Clientes recurrentes ( $C$ ). Indica la cantidad acumulada de clientes que regresan. Depende de la generación de clientes satisfechos y de la pérdida de aquellos que no retornan. Constituye un indicador central de fidelidad y del impacto de la calidad del servicio.

Reputación organizacional ( $R$ ). Refleja la imagen del negocio en su entorno. Se incrementa con mejoras en el servicio y disminuye con fallas operativas o insatisfacción. Es un modulador clave del comportamiento de la demanda.

Ingresos acumulados ( $I$ ).

Representa los recursos financieros generados por la operación. La integración del flujo de ingresos muestra la capacidad del sistema para reinvertir, sostener mejoras y mantener su viabilidad económica.

**Tabla 17. Variables Flows**

Variable	Descripción	Unidades	Ecuación
$G_f$ Generación de fatiga	Aumento de fatiga por presión operativa.	$\alpha_1 = 0.04$	$G_f = \alpha_1 \cdot \tanh(p - 1) \cdot (1 - F)$
$R_f$ Recuperación de fatiga	Disminución de fatiga por presión operativa.	$\alpha_1 = 0.08$	$G_f = \alpha_1 \cdot CI(t) \cdot F$
$I_e$ Incorporación de experiencia	Aumento por coordinación y aprendizaje.	$\alpha_3 = 0.1$	$I_e(t) = \alpha_4 \cdot CI(t) \cdot (1 - E(t))$

$P_e$ Pérdida de experiencia	Reducción por rotación de personal	$\alpha_4 = 0.04$	$P_e(t) = \alpha_3 \cdot RP(t) \cdot E(t)$
$C_R$ Capacidad de Reinversión	Incremento de clientes por satisfacción.	$\alpha_5 = 12 \frac{\text{clientes}}{\text{día}}$	$C_R(t) = \alpha_5 \cdot SC(t_0) \cdot CI \cdot \left(1 - \frac{C}{200}\right)$
$L_c$ Perdida de clientes	Cientes perdidos por insatisfacción.	$\alpha_6 = 8 \frac{\text{clientes}}{\text{día}}$	$L_c(t) = \alpha_6 \cdot (1 - SC(t)) \cdot C$
$F_I$ Flujo de ingresos	Ingresos generados por clientes satisfechos.	$\alpha_7 = 200 \frac{USD}{\text{día}}$	$F_I(t) = \alpha_7 \cdot SC(t) \cdot C$
$M_R$ Mejora de reputación	Aumento por percepción de la calidad.	$\alpha_8 = 0.03$	$M_R(t) = \alpha_8 \cdot q^{1.2} \cdot (1 - R) - pen(Q) \cdot R$

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 17 presenta los flujos del modelo, es decir, las tasas de cambio que aumentan o disminuyen los stocks principales. Cada flujo depende de parámetros sensibles ( $\alpha$ ) y de variables del sistema que modulan su comportamiento. Su función es determinar la velocidad con la que evolucionan la fatiga, la experiencia, los clientes, los ingresos y la reputación.

**Tabla 18. Variables Auxiliares**

Variable	Descripción	Unidades	Ecuación
$PO$ Presión operativa	Carga sobre el sistema derivada de la demanda frente a la capacidad de coordinación.	Demanda(clientes/hora), Coordinación (0,1) $\delta_0 = \text{factor presión}$	$PO(t) = \frac{D}{CI + 0.1} \cdot \delta_0$

$RP$	Proporción del equipo que se reemplaza.	Proporción (0, 0.2)	$RP(t) = rotBase + 0.2 \cdot F + 0.1 \cdot (1 - S)$
$EP$	Errores en la preparación de experiencia	Fatiga (0,1) Experiencia (0,1)	$EP(t) = \min(1, 2.5 \cdot F(t) \cdot (1 - E(t)))$
$Q$	Calidad del platillo percibida del producto final	Índice (0,1)	$Q(t) = 1 - EP$
$SC$	Satisfacción del cliente	Nivel general de satisfacción Índice (0,1)	$SC(t) = Q(t)$
$pen(Q)$	Penalización por calidad	Evaluación del negocio por cliente Escala relativa	$if Q < 0.75: 0.1 + 0.3 \cdot (0.75 - Q^{1.5}),$ $else: 0.001 (1 - q)$
$D$	Demanda	Numero de pedidos o clientes esperados por unidad de tiempo $\beta = 0.1$	Variable definida por el escenario
$CI$	Coordinación interna	Capacidad operativa del sistema $\beta = 0.1$	$CI(t) = \min(1, \beta \cdot I)$

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 18 presenta las variables auxiliares del modelo, cuya función es modular o intermediar relaciones entre los stocks y los flows. Estas variables no acumulan ni generan cambios por sí mismas, pero permiten que el sistema responda de forma más realista a condiciones operativas, de calidad, satisfacción y demanda.

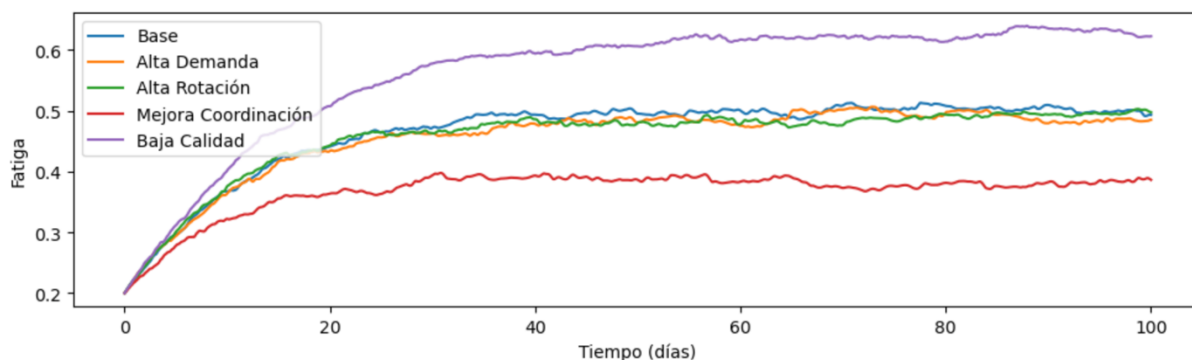
#### Etapa 4. Evaluación del modelo

Se simularon cinco escenarios diferenciados a partir de la variación de cuatro parámetros claves del sistema: demanda, coordinación, rotación base y factor de presión. Estos permiten observar cómo distintas configuraciones organizativas impactan las dinámicas internas del sistema. Los escenarios fueron:

1. **Escenario Base:** condiciones normales con demanda y coordinación medias, rotación baja y presión estándar.
2. **Alta Demanda:** incremento sustancial en la demanda y presión, sin mejoras en coordinación.
3. **Alta Rotación:** aumento de la rotación base con presión elevada, manteniendo constante la demanda.
4. **Mejora de la Coordinación:** se mejora la coordinación interna y se reduce levemente la presión operativa.
5. **Baja Calidad:** baja coordinación con ligera presión incrementada, provocando aumento de errores.

#### 6.4 Resultados

**Figura 10.** Crecimiento de variable fatiga.

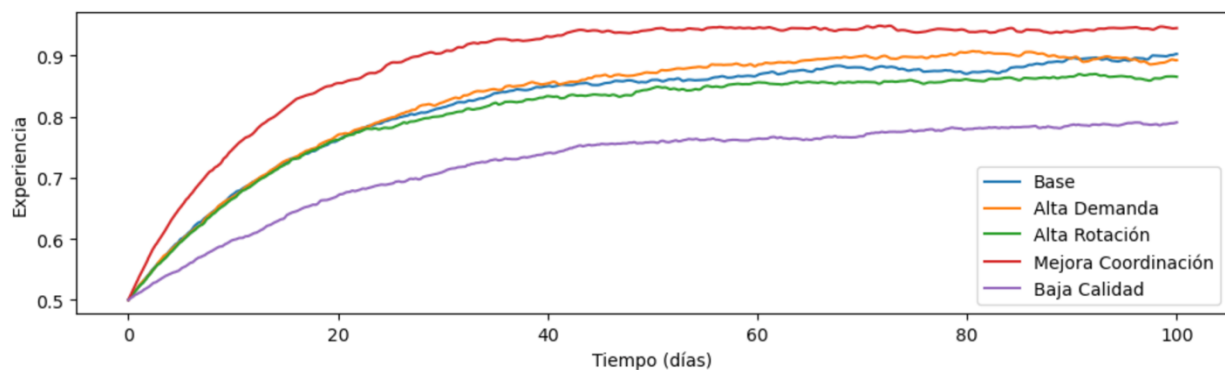


Fuente: elaborada con software R.

La variable fatiga opera como un stock cuya tasa de crecimiento depende de la presión operativa y los mecanismos de compensación interna. En la Figura 10, se observa que, en los contextos de alta rotación y demanda, la fatiga tiende a crecer sostenidamente, alcanzando niveles cercanos a 0.6, lo cual indica un umbral crítico de agotamiento organizacional. Estos escenarios reflejan una presión operativa que no es compensada

por estructuras internas, por lo tanto, el flujo de entrada a la fatiga predomina sin disipación eficiente. En contraste, el escenario de mejora de la coordinación presenta una tendencia decreciente, con la fatiga descendiendo hacia niveles cercanos a 0.2. Esta evolución sugiere que la coordinación actúa como un amortiguador sistémico, regulando las sobrecargas internas. El comportamiento divergente entre estos escenarios revela que la fatiga es un marcador temprano de desequilibrio, cuya gestión es clave para evitar procesos degenerativos en el sistema.

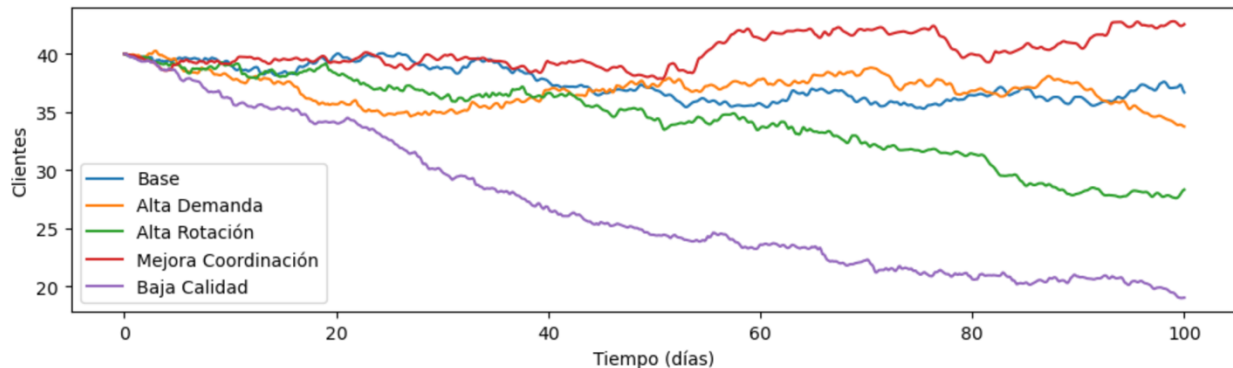
**Figura 11.** Crecimiento de variable experiencia.



Fuente: elaborada con software R.

En cuanto a la experiencia, Figura 11, se aprecia que esta variable solo alcanza un crecimiento sostenido bajo el escenario de mejora de la coordinación, con valores que superan el 0.85 hacia el final del periodo simulado. Este comportamiento responde a una dinámica de acumulación progresiva, favorecida por una baja rotación y una buena capacidad de aprendizaje organizacional. Por el contrario, en el escenario de alta rotación, la experiencia cae rápidamente hasta estabilizarse en niveles bajos (cerca de 0.3), lo que indica una pérdida constante del capital humano. Incluso en el escenario base, donde no hay desbalances extremos, la experiencia se mantiene estable pero no crece, lo cual resalta la importancia de una estructura promotora del aprendizaje como condición para la mejora continua. De forma preocupante, en el escenario de baja calidad, se inicia con niveles intermedios pero la experiencia declina conforme avanzan los días, lo que sugiere que los errores persistentes y la baja coordinación terminan inhibiendo la capacidad de consolidar el conocimiento.

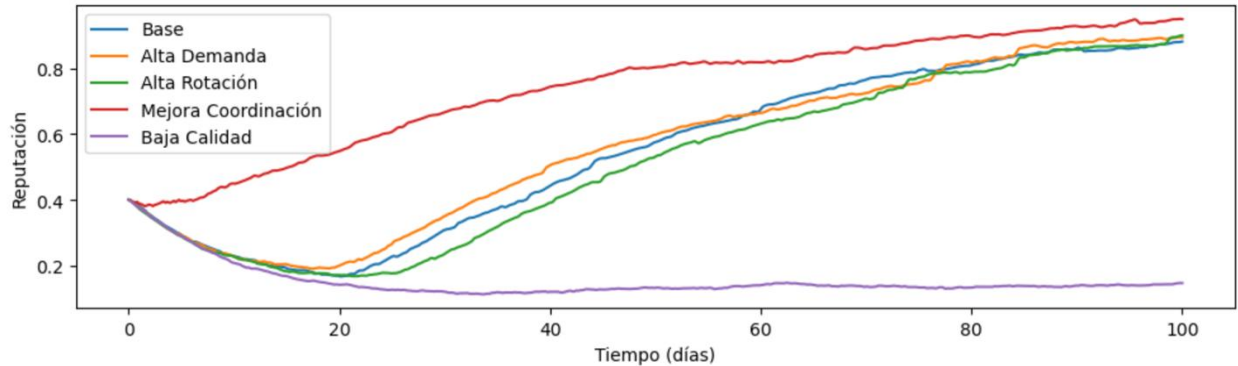
**Figura 12.** Número de clientes recurrentes



Fuente: elaborada con software R.

En la figura 12, se muestra el número de clientes recurrentes, entendido como un stock sensible a la satisfacción y la retroalimentación logística, presenta trayectorias distintivas según la capacidad del sistema para sostener la calidad. En el escenario de mejora de la coordinación, se observa una curva exponencial creciente, que sobrepasa los 50 clientes, evidenciando una capacidad de atracción sostenida por altos niveles de servicio. En contraste, los escenarios de baja calidad y alta rotación presentan comportamientos oscilantes y erráticos, con caídas entre 30 y 20 clientes en varios tramos del tiempo. Esto sugiere una pérdida de fidelización provocada por servicios inestables y errores frecuentes. A pesar del aumento en la demanda, el escenario de alta demanda no logra consolidar un crecimiento estable de clientes; tras un ascenso inicial, la curva se aplana, indicando una saturación operativa que impide aprovechar el potencial del entorno. La relación entre calidad percibida y crecimiento de clientes queda claramente expuesta, demostrando que el volumen de demanda no es suficiente si el sistema no cuenta con la capacidad interna para absorberla.

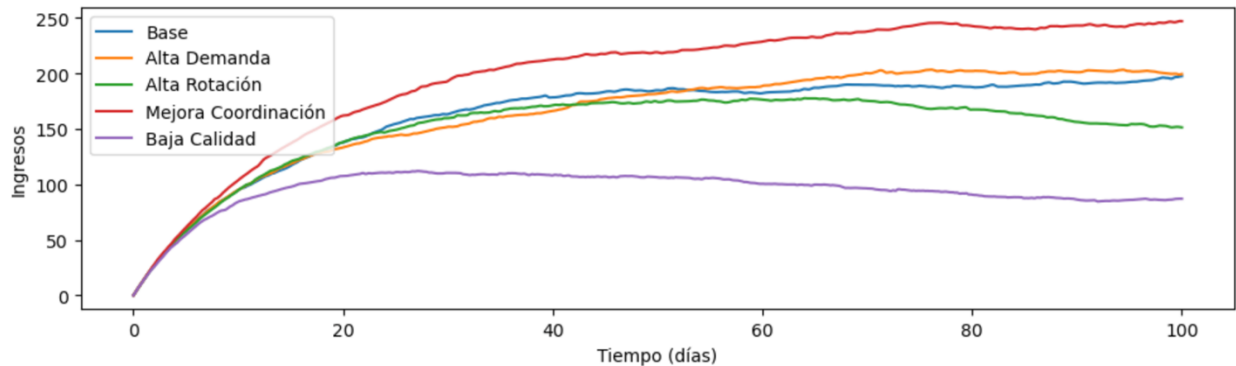
**Figura 13.** Crecimiento de variable reputación.



Fuente: elaborada con software R.

La Reputación organizacional se comporta como una variable de alta inercia, pero extremadamente sensible a las caídas de calidad. Solo el escenario de mejora de la coordinación logra un crecimiento estable y prolongado de esta variable, alcanzando niveles superiores a 0.85. En cambio, en el escenario de baja calidad, la reputación cae bruscamente durante la primera mitad del periodo y luego se estabiliza en un nivel bajo, por debajo de 0.3. Este comportamiento no lineal es producto de la penalización estructural incluida en el modelo cuando la calidad desciende de ciertos umbrales, lo que provoca una caída acelerada difícil de revertir. La reputación en escenarios de alta demanda y rotación permanece oscilante o plana, reflejando la inestabilidad del sistema y su incapacidad para sostener una imagen pública coherente. Estos resultados alertan sobre el fenómeno de histéresis: una vez que la reputación se degrada, incluso mejoras moderadas en calidad no son suficientes para recuperar su nivel anterior, lo que plantea desafíos estratégicos significativos.

**Figura 14.** Crecimiento de variable ingresos.



Fuente: elaborada con software R.

Finalmente, la variable ingresos acumulados ( $I$ ) expresan de manera acumulada el resultado del rendimiento sistémico. En la figura 14, se observa que el escenario de mejora de la coordinación muestra un crecimiento constante que alcanza niveles superiores a 70 unidades, con una trayectoria casi logarítmica. Esto sugiere un acoplamiento exitoso entre eficiencia operativa, satisfacción del cliente y aprendizaje organizativo. Sin embargo, en el escenario de alta demanda, aunque se registra un pico inicial en los ingresos, este es seguido por caídas, mostrando volatilidad que impide consolidar un rendimiento financiero. Una situación más preocupante lo muestran los escenarios de baja calidad y alta rotación, donde los ingresos permanecen en niveles bajos, indicando un sistema que no solo deja de generar valor, sino que comienza a perderlo. Esta brecha entre la presión operativa y la capacidad de generar ingresos revela que, sin una arquitectura organizacional sólida, el crecimiento de la demanda no se traduce automáticamente en beneficios sostenibles.

## 6.4 Conclusiones

Las simulaciones de Dinámica de Sistemas permitieron identificar implicaciones significativas para la gestión de microempresas en contextos de alta vulnerabilidad operativa. La principal conclusión es que la capacidad adaptativa de estas organizaciones se promueve no solo con la disponibilidad de recursos, sino

fundamentalmente por la forma en que dichos recursos son implementados estratégica y sistémicamente.

Una de las implicaciones es que la viabilidad organizacional no se logra con incremento de clientes, sino con estructuras internas que permitan absorber choques exógenos y mantener la consistencia en el servicio ofrecido. Cumplir dicha viabilidad se complica en las circunstancias de microempresas, que carecen de mecanismos internos como la coordinación, el aprendizaje y la regulación.

El estudio confirmó cuantitativamente que elementos del MSV como la coordinación (S2) y el aprendizaje estratégico (S4), actuaron como palancas clave en la estabilización del desempeño organizacional. Con este contexto, microempresas pueden beneficiar del diseño estructural del MSV para mantener el control e incorporar retroalimentación para mejoramientos internos que permitan la adaptación en tiempos de incertidumbre.

Estas implicaciones reflejan que aparte de estabilizar las operaciones, la mejora de coordinación también permite que todos los subsistemas se acoplen funcionalmente. Este acoplamiento es significativo para el éxito del MSV, ya que la simulación demuestra escenas negativas cuando el crecimiento es descontrolado y la alta rotación pueden rápidamente destruir el valor organizacional.

De la misma manera, el incremento de presión operativa sin alguna flexibilidad organizacional de apoyo resulta en golpes degenerativos como el incremento de fatiga, deficiencia de calidad y una reputación comprometida. Similarmente, la pérdida de la capacidad de aprendizaje limita la adaptabilidad organizacional de la microempresa debido a la rotación continua que fragmenta la estabilidad de las operaciones.

## ***Capítulo 7. Conclusiones***

Esta tesis tuvo como objetivo investigar una estructura organizacional integrada para que las microempresas incorporen factores estratégicos de la OE mediante el pensamiento sistémico. A través de un enfoque de sistema viable, se investigaron las microempresas y sus limitaciones únicas con la intención de convertirlas en organizaciones sostenibles y adaptables. La primera pregunta de investigación se respondió con una revisión general de la literatura, identificando diversos factores y dimensiones de la OE relevantes para mejorar el desempeño de una organización (Covin & Slevin, 1988).

La segunda pregunta de investigación se respondió con entrevistas cualitativas semiestructuradas, con el objetivo de identificar factores estratégicos efectivos que promuevan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La última pregunta de investigación propuso categorizar los factores de la OE de acuerdo con un enfoque de sistema viable. En general, el objetivo común se sustenta en la capacidad de una organización para adaptarse a choques exógenos (Selsky & McCann, 2012).

Para responder la tercera pregunta de investigación, el capítulo 4 identifico varios factores estratégicos implementados por emprendedores inmigrantes, tales como autonomía decisional, persistencia frente la presión operativa y proactividad para resolver problemas. Estos factores se alinean directamente con las dimensiones de la OE—mostrando como el comportamiento emprendedor fortalece la capacidad adaptativa y la generación de valor en las microempresas.

La cuarta pregunta de investigación fue respuesta en el capítulo 5 donde se realizó un análisis de redes sociales que permitió organizar los factores críticos de la OE dentro de las funciones del MSV. Pudiendo conceptualizar los sistemas con las variables operativas, se mostró una ruta concreta para operacionalizar la OE dentro de la

estructura sistémica del MSV, permitiendo su incorporación en prácticas reales de gestión para microempresas.

En el capítulo 6, se respondió la última pregunta de investigación, donde a través de la simulación con DS, se evidenció que los componentes críticos de la OE fortalecen la adaptabilidad cuando son integrados dentro de los subsistemas del MSV. Los diferentes escenarios mostraron que la OE permite que el sistema absorba variabilidad, reduzca errores, establezca las operaciones y preserve la reputación.

Los principales resultados de esta tesis culminan en la identificación de diversos factores estratégicos de la OE que están disponibles para que las microempresas los incorporen en su gestión estratégica para mejorar la eficiencia y la adaptabilidad. A lo largo de los capítulos, la premisa para mejorar el desempeño de las microempresas se ha desarrollado desde una lista que identifica los factores de la OE reconocidos y probados, hasta compararlos con los factores estratégicos reales utilizados por las PYMES, para finalmente categorizarlos en sistemas centrados en el MSV.

Aunque existen diversas industrias y modelos de negocio, la estructura organizacional propuesta tiene como objetivo proporcionar a las microempresas una dirección general sobre la delegación de operaciones, las responsabilidades administrativas y la implementación de factores estratégicos de la OE.

Esta tesis presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el modelo de DS se construyó con base en parámetros derivados de una microempresa específica, lo cual restringe la generalización de los resultados. Asimismo, la recopilación de datos se vio limitada por la disponibilidad de registros operativos como el aprendizaje, reputación y eficiencia interna. Similarmente, el análisis del MSV se basó en la integración de literatura conceptual y evidencia empírica indirecta.

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que las microempresas implementen mecanismos básicos de coordinación operativa. De esta manera, se les permitirá reducir la variabilidad interna y podrán mejorar la estabilidad del servicio. Otra área de recomendación es el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, ya que emerge como un elemento crucial para prevenir ciclos degenerativos de desempeño.

A través de la retención de talento, la estandarización de procesos y la retroalimentación continua, emprendedores pueden mantener control al enfrentar presiones operativas. Una pieza clave que permite la conservación de dicho control es la integración del MSV, debido a su creación de sistemas resilientes, capaces de sostener la calidad en condiciones de alta incertidumbre.

Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance del modelo propuesto mediante la incorporación de variables relacionadas con motivación del personal, cultura organizacional, innovación, y redes de suministro. Con el propósito de capturar interacciones complejas, sería relevante aplicar el modelo a múltiples microempresas.

De esta manera, se podrán comparar patrones de comportamiento y explorar factores moderadores como tamaño, industria, antigüedad, o experiencia del emprendedor. Otro ejemplo de futura investigación es la evaluación longitudinal de las variables simuladas en esta tesis. De este modo, se permitirá contrastar empíricamente los resultados obtenidos mediante Dinámica de Sistemas.

## Bibliografía

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., & Dankwah, G. O. (2021). Chief executive officers' sustainability orientation and firm environmental performance: Networking and resource contingencies. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2184–2193. <https://doi.org/10.1002/bse.2742>
- AEO. (2024). *Small Business Facts*.
- Ahmad, M. U. (2015). Entrepreneurship: a microenterprise perspective. *Abhigyan*, 33(1), 35–48.
- Ahmed, U., Mozammel, S., & Zaman, F. (2020). Impact of ecological innovation, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial orientation on environmental performance and energy efficiency. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(3), 289–295.
- Akca, M., Akca, İ., & Tuzcuoğlu, F. (2022). *What Makes Small Businesses Better? Innovation, Innovative Work Climate, Readiness for Change and Entrepreneurial Leadership* (pp. 53–74). [https://doi.org/10.1142/9789811239212\\_0004](https://doi.org/10.1142/9789811239212_0004)
- Ali, H., Hao, Y., & Aijuan, C. (2020a). Innovation Capabilities and Small and Medium Enterprises' Performance: An Exploratory Study. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959–968. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959>
- Ali, H., Hao, Y., & Aijuan, C. (2020b). Innovation Capabilities and Small and Medium Enterprises' Performance: An Exploratory Study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959–968. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959>
- Alma, B., Coşkun, E., & Özşahin, M. (2018). *Effects of ICT Adoption Level on SME Innovativeness A Framework Proposal for Examining the Effect of ICT Adoption Level on Innovativeness in SMEs*.
- Alshanty, A. M., Emeagwali, O. L., Ibrahim, B., & Alwashdeh, M. (2019). The effect of market-sensing capability on knowledge creation process and innovation Evidence from SMEs in Jordan. *Management Science Letters*, 727–736. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.016>
- Álvarez, R., & Vergara, S. (2013). Trade exposure, survival and growth of small and medium-size firms. *International Review of Economics & Finance*, 25, 185–201. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2012.07.010>
- Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>
- Ansoff, H., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Springer International Publishing.
- Apfel, D., & Herbes, C. (2021). What Drives Senegalese SMEs to Adopt Renewable Energy Technologies? Applying an Extended UTAUT2 Model to a Developing Economy. *Sustainability*, 13(16), 9332. <https://doi.org/10.3390/su13169332>

- Arend, R. J. (2024). The Advantages of Entrepreneurial Holism: A Possible Path to Better and More Sustainable Performance. *Administrative Sciences*, 14(9), 228. <https://doi.org/10.3390/admsci14090228>
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 1–24.
- Armour, J., & Cumming, D. (2008). Bankruptcy Law and Entrepreneurship. *American Law and Economics Review*, 10(2), 303–350. <https://doi.org/10.1093/aler/ahn008>
- Arz, C. (2019). Bridging the micro-macro gap: A multi-layer culture framework for understanding entrepreneurial orientation in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100287. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.04.006>
- Asad, M., Saralah Devi Mariamdarani Chethiyar, A., & Ali, A. (2020). *Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation, and Market Orientation: Moderating Effect of Environment on Performance of SMEs Entrepreneurship View project Entrepreneurship View project*. <https://doi.org/10.24312/193014016>
- Association for Enterprise Opportunity. (2019). *BIGGER About AEO*. [www.aeoworks.org](http://www.aeoworks.org)
- Astuti, R. D., Afiff, A. Z., & Balqiah, T. E. (2017). Which SMEs has the Best Marketing Performance? 68–77.
- Bachmann, J.-T., Engelen, A., & Schwens, C. (2016). Toward a better understanding of the association between strategic planning and entrepreneurial orientation—The moderating role of national culture. *Journal of International Management*, 22(4), 297–315.
- Bala, B. K., Arshad, F. M., & Noh, K. M. (2017). *Systems Thinking: System Dynamics* (pp. 15–35). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2045-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2045-2_2)
- Baldegger, R., Wild, P., & Schueffel, P. (2021). The effects of entrepreneurial orientation in a digital and international setting. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 22). <https://doi.org/10.1108/S1074-754020210000022006>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Bature, S. W., Zakaria, N., & Sallehuddin, R. M. (2020). The contingent role of access to debt finance on entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Critical Reviews*, 7(8), 1508–1517. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.08.300>
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.
- Beer, S. (1984a). The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *The Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7. <https://doi.org/10.2307/2581927>
- Beer, S. (1984b). The viable system model: Its provenance, development, methodology and pathology. *Journal of the Operational Research Society*, 35(1), 7–25.
- Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for the Organization*.
- Belas, J., Dvorsky, J., Kozubikova, L., & Cepel, M. (2019). IMPORTANT FACTORS OF SMES ENTREPRENEURIAL ORIENTATION. *Economic Studies*, 28(3).
- Bennis, W. G., & O’Toole, J. (2005). How business schools have lost their way. *Harvard Business Review*, 83(5), 96–104.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442–453. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970>
- Blau, P. M. (1963). *The dynamics of bureaucracy: Study of interpersonal relations in two government agencies*, Rev.

- Borgatti, S. P., Everett, M., & Johnson, J. (2013). *Analyzing Social Networks*. London: SAGE Publications.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Bossmann, U., Ditzen, B., & Schweitzer, J. (2016). Organizational stress and dilemma management in mid-level industrial executives: An exploratory study. *Mental Health & Prevention*, 4(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.mhp.2016.02.001>
- Bruni, R., Carrubbo, L., Cavacece, Y., & Sarno, D. (2018). An overview of the contribution of systems thinking within management and marketing. In *New Economic Windows* (Issue 9783319619). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61967-5_13)
- Burns. (1978). Leadership and followership. *Leadership*, 18–23.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of Organizational Theory*, 10(2), 209–214.
- Bushe, B. (2019). The causes and impact of business failure among small to micro and medium enterprises in South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 7(1), 1–26.
- Byrne, O. (2021). The Rites of Passage of Business Failure: A Socialized Sensemaking Approach. In *Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks* (pp. 59–79). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-519-620211005>
- Caemmerer, B., & Hynes, N. (2022). *Antecedents and Consequences of Market Orientation in Micro Organisations: An Abstract* (pp. 225–226). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89883-0\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89883-0_62)
- Cardoso Castro, P. P. (2019). The viable system model as a framework to guide organisational adaptive response in times of instability and change. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 289–307. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1334>
- Cardoso Castro, P. P., & Espinosa, A. (2020). Identification of organisational pathologies: Exploration of social network analysis to support the viable system model diagnostic. *Kybernetes*, 49(2), 285–312. <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0557>
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284–297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 179–197.
- Chakrabarti, A. (2015). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1717–1738. <https://doi.org/10.1002/smj.2309>
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281–1310.
- Chang, H.-J., & Andreoni, A. (2019). Institutions and the Process of Industrialisation: Towards a Theory of Social Capability Development. In *The Palgrave Handbook of Development Economics* (pp. 409–439). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14000-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14000-7_12)

- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, *137*, 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chen, Y.-C., Li, P.-C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, *41*(6), 1019–1034. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.017>
- Cheng, Z., Guo, W., Hayward, M., Smyth, R., & Wang, H. (2021). Childhood adversity and the propensity for entrepreneurship: A quasi-experimental study of the Great Chinese Famine. *Journal of Business Venturing*, *36*(1), 106063. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106063>
- Chienwattanasook, K., & Jermstittiparsert, K. (2019). Influence of entrepreneurial orientation and total quality management on organizational performance of pharmaceutical SMEs in Thailand with moderating role of organizational learning. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *10*(2), 223–233. <https://doi.org/10.5530/srp.2019.2.31>
- Čivre, Ž., & Gomezelj Omerzel, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *28*(1), 312–330. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1043778>
- Clegg, S. R., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2006). *The Sage handbook of organization studies*.
- Covin, J. G., Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Chang, M.-L. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, *69*(12), 5620–5627.
- Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, *112*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). THE INFLUENCE OF ORGANIZATION STRUCTURE ON THE UTILITY OF AN ENTREPRENEURIAL TOP MANAGEMENT STYLE. *Journal of Management Studies*, *25*(3), 217–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crozier, M. (1964). Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology*, *5*(1), 52–64. <https://doi.org/10.1017/S0003975600000886>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, *123*, 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Dal Bo, E. (2006). Regulatory Capture: A Review. *Oxford Review of Economic Policy*, *22*(2), 203–225. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj013>
- Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting “entrepreneurial culture”: the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *8*(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0108-9>

- Deller, S., & McConnon, J. C. (2009). Microenterprises and economic growth: a panel study of the US states 1977–1997. *Applied Economics Letters*, *16*(13), 1307–1312. <https://doi.org/10.1080/13504850701367361>
- Dimitriadis, S. (2021). Social capital and entrepreneur resilience: Entrepreneur performance during violent protests in Togo. *Strategic Management Journal*, *42*(11), 1993–2019. <https://doi.org/10.1002/smj.3292>
- Djastuti, I., Rahardjo, S. T., Perdhana, M. S., Daryono, & Supriyati, S. (2020). Internationalization model for increasing the competitiveness of local creative industries in asean economy community. *Quality - Access to Success*, *21*(175), 31–39.
- Dodd, S. D., Jack, S., & Anderson, A. R. (2013). From admiration to abhorrence: the contentious appeal of entrepreneurship across Europe. *Entrepreneurship & Regional Development*, *25*(1–2), 69–89. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.746878>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *133*, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Doyle, J. K. (2004). Introduction to interviewing techniques. *Handbook for IQP Advisors and Students*, Worcester Polytechnic Institute, Worcester, MA.
- Duman, A. (2009). Determinants of access to credit in microenterprises of Turkey. *Izmir: Izmir University of Economics*. [Online] Available from: <Http://Homes.Ieu.Edu.Tr/~Aduman/Econ424/Accessstocredit.Pdf> [Accessed: 2011-11-11].
- Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2022). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *37*(11), 2185–2204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018>
- Eggers, F., & Kraus, S. (2011). Growing young SMEs in hard economic times: the impact of entrepreneurial and customer orientations—a qualitative study from Silicon Valley. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *24*(1), 99–111.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elshourbagy, H. M., & Dinana, H. O. (2018). The Effect of Entrepreneurial Market Orientation on Firm Performance. *Proceedings of the 8th International Conference on Information Communication and Management*, 102–107. <https://doi.org/10.1145/3268891.3268893>
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factors influencing the export development of SMES in Colombia. *Estudios Gerenciales*, *30*(131), 172–183.
- Espejo, R., & Kuropatwa, D. (2011). Appreciating the complexity of organizational processes. *Kybernetes*, *40*(3/4), 454–476. <https://doi.org/10.1108/03684921111133683>
- Espejo, R., & Reyes, A. (2011). *Organizational systems: Managing complexity with the viable system model*. Springer Science & Business Media.
- Espinosa, A., & Walker, J. (2013). Complexity management in practice: A Viable System Model intervention in an Irish eco-community. *European Journal of Operational Research*, *225*(1), 118–129.
- Espinosa, A., & Walker, J. (2017). *Complexity approach to sustainability, a: theory and application* (Vol. 5). World Scientific.
- Fairlie, R. (2013). Immigrant entrepreneurs and small business owners, and their access to financial capital. In *Topics in Entrepreneurship: Select Research*.

- Fairlie, R. W. (2018). Latino Business Ownership: Contributions and Barriers for U.S.-born and Immigrant Latino Entrepreneurs. *Office of Advocacy, US Small Business Administration*.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Kraus, S., & McDowell, W. C. (2021). Moderating influences on the entrepreneurial orientation-business performance relationship in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(4), 240–250. <https://doi.org/10.1177/14657503211018109>
- Fiedler, F. E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT*.
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40, 1005–1021.
- García, J. Y. S., Ríos, J. E. N., & Hernández, C. L. (2020). Systemic complementarity, an integrative model of cooperation among small and medium-sized tourism enterprises in Mexico. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(3), 354. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.110968>
- Gavetti, G. (2012). PERSPECTIVE—Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, 23(1), 267–285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems Thinking, Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Cambridge, MA: Morgan Kaufmann.
- Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2020). The “additional costs” of being peripheral: developing a contextual understanding of micro-business growth constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 59–84. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2019-0091>
- Goffman, E. (1956). The nature of deference and demeanor. *American Anthropologist*, 58(3), 473–502.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press.
- Gourinchas, P.-O., Kalemlı-Özcan, Şebnem, Penciakova, V., & Sander, N. (2020). *Estimating SME Failures in Real Time: An Application to the COVID-19 Crisis*. <https://doi.org/10.3386/w27877>
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization* (Vol. 3). Columbia University. Institute of Public Administration.
- Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4), 321–336.
- Hassan, H., Abdelkader, A., Alhaimer, R., & Abdelkader, M. (2021). Moderating role of gender in influencing enterprise performance in emerging economies: Evidence from Saudi Arabian SMEs sector. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 148–161. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.13](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.13)
- Hasyim, S. (2017). Isolating mechanism as a mean to improve performance of SMEs. *European Research Studies*, 20(3A), 594–613.
- Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 58–74.

- Hernández-Perlines, F., & Mancebo-Lozano, E. (2016). Conditional mediation of competitive strategy and environment in international entrepreneurial orientation of family businesses. *European Journal of Family Business*, 6(2), 86–98.
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Digitalization, Entrepreneurial Orientation & Internationalization of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 5–17. <https://doi.org/10.22215/timreview/1343>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hildbrand, S., & Bodhanya, S. (2015). Guidance on applying the viable system model. *Kybernetes*, 44(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/K-01-2014-0017>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: an integrated approach: theory and cases*. Cengage Learning.
- Hosseini, M., Dadfar, H., & Brege, S. (2018). Firm-level entrepreneurship and international performance: A simultaneous examination of orientation and action. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(3), 338–368.
- Hoverstadt, P. (2010). The Viable System Model. In *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide* (pp. 87–133). Springer London. [https://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-84882-809-4_3)
- Hughes, P., Hodgkinson, I. R., Hughes, M., & Arshad, D. (2018). Explaining the entrepreneurial orientation–performance relationship in emerging economies: The intermediate roles of absorptive capacity and improvisation. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 1025–1053.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hwang, V., Desai, S., & Baird, R. (2019). *ACCESS TO CAPITAL for Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers*. <https://ssrn.com/abstract=3389924> Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3389924>
- Ibrahim, N. M. N., & Mahmood, R. (2016). Mediating role of competitive advantage on the relationship between entrepreneurial orientation and the performance of small and medium enterprises. *International Business Management*, 10(12), 2444–2452.
- Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. (2017). Role of strategic leadership, entrepreneurial orientation, and innovation on small and medium enterprises performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15), 61–72.
- Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Setiawan, K. (2019). A Meta-Synthesis of Research on Absorptive Capacity Concept among Companies. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 99–103. <https://doi.org/10.1109/IEEM44572.2019.8978874>
- Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90, 134–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.016>
- Jones, M. (2016). Strategic Environmental Assessment for Wetlands: Resilience Thinking. In *The Wetland Book* (pp. 1–11). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6172-8\\_283-1](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6172-8_283-1)

- Junoha, M. Z. B. H. J. M., bin Hidthiir, M. H., & Basheer, M. F. (2019). Entrepreneurial financial practices in Pakistan: The role of access to finance and financial literacy. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(9), 210–231.
- Kadam, S., Sen, S., Saxena, M. J., & Badge, J. (2023). Mapping Small Business Entrepreneurship Using Bibliometrics. *2023 International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance (SIBF)*, 211–216.  
<https://doi.org/10.1109/SIBF60067.2023.10379982>
- Kalinic, I., & Brouthers, K. D. (2022). Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs. *International Business Review*, 31(1), 101901.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101901>
- Kesteren, J. Van, Adriaanse, J., & Rest, J.-P. Van der. (2017). The Story Behind Bankruptcy: When Business Gets Personal. *QUT Law Review*, 17(1), 57.  
<https://doi.org/10.5204/qutlr.v17i1.706>
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Kawamorita, H., & Rethi, G. (2021). Entrepreneurial Orientation and Small and Medium-sized Enterprises' Performance; Does 'Access to Finance' Moderate the Relation in Emerging Economies? *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/0972262920954604>
- Kim, J., Kwon, K., & Choi, J. (2024). Rethinking skill development in a VUCA world: firm-specific skills developed through training and development in South Korea. *Personnel Review*, 53(3), 657–673. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0656>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.
- Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education + Training*, 46(8/9), 510–519. <https://doi.org/10.1108/00400910410569632>
- Klammer, A., Gueldenberg, S., Kraus, S., & O'Dwyer, M. (2017). To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 739–756.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-016-0420-9>
- Knight, G., Moen, Ø., & Madsen, T. K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740.
- Kolaczyk, E. D., & Csárdi, G. (2014). *Statistical Analysis of Network Data with R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44129-6>
- Korpysa, J. (2019). Endo- and exogenous conditions of entrepreneurial process of university spin-off companies in Poland. *Procedia Computer Science*, 159, 2481–2490.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.423>
- Kraus, S., Berchtold, J., Palmer, C., & Filser, M. (2018). Entrepreneurial orientation: the dark triad of executive personality. *Journal of Promotion Management*, 24(5), 715–735.
- Kunle, M. (2022). What are the causes of small business failure in Burao, Somaliland? *African Journal of Business Management*, 16(2), 32–41.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM2021.9328>
- Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021a). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception.

*Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.06.001>

Kusa, R., Duda, J., & Suder, M. (2021b). Explaining SME performance with fsQCA: The role of entrepreneurial orientation, entrepreneur motivation, and opportunity perception. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 234–245.  
<https://doi.org/10.1016/J.JIK.2021.06.001>

Lawal, F. A., Adegbuyi, O. A., Iyiola, O. O., Ayoade, O. E., & Taiwo, A. A. (2018). Nexus between informal networks and risk-taking: Implications for improving the performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–14.

Layton, R. A., & Domegan, C. (2021). The next normal for marketing—The dynamics of a pandemic, provisioning systems, and the changing patterns of daily life. *Australasian Marketing Journal*, 29(1), 4–14.

Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>

Leonard, A. (2009). The Viable System Model and Its Application to Complex Organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 22(4), 223–233.  
<https://doi.org/10.1007/s11213-009-9126-z>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Linton, G., & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70, 168–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.

Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ndubisi, N. O., & Roman Pais Seles, B. M. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107567>

Lowe, D., Espinosa, A., & Yearworth, M. (2020). Constitutive rules for guiding the use of the viable system model: Reflections on practice. *European Journal of Operational Research*, 287(3), 1014–1035. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.05.030>

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>

Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S. da, & Crubellate, J. M. (2005). Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2, 1–20.

Mamun, A. Al, Fazal, S. A., & Zainol, N. R. (2019). Economic Vulnerability, Entrepreneurial Competencies, and Performance of Informal Micro-Enterprises. *Journal of Poverty*, 23(5), 415–436. <https://doi.org/10.1080/10875549.2019.1587676>

- Manolova, T. S., Eunny, R. V., & Gyoshev, B. S. (2008). Institutional Environments for Entrepreneurship: Evidence from Emerging Economies in Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 203–218. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00222.x>
- Mantok, S., Sekhon, H., Sahi, G. K., & Jones, P. (2019). Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 641–660. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2018-0215>
- Marshall, A. (1930). *Principles of Economics* (Eight). MacMillan.
- Marx, K. (1844). Economic and philosophical manuscript of 1844. *The Portable Karl Marx*. Penguin Books, New York.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review Google Schola*, 2, 21–28.
- Mason, M. C., & Gos, L. (2014). The role of agglomeration in entrepreneurship: empirical evidence from Italy. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 21(1), 33–54.
- Mayr, S., Mitter, C., Kücher, A., & Duller, C. (2021). Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 539–558. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647>
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358(374), 5.
- Mengist, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Ecosystem services research in mountainous regions: A systematic literature review on current knowledge and research gaps. *Science of The Total Environment*, 702, 134581. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.134581>
- Merton, R. K. (1963). Bureaucratic Structure and Personality. In *Personality and social systems*. (pp. 255–264). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1037/11302-024>
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, 93–110.
- Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2005). Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam\*. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x>
- Miklian, J., & Hoelscher, K. (2022). SMEs and exogenous shocks: A conceptual literature review and forward research agenda. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 178–204. <https://doi.org/10.1177/02662426211050796>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mohsin, A. A., Halim, H. A., & Ahmad, N. H. (2015). *Competitive Intelligence Among SMEs: Assessing the Role of Entrepreneurial Attitude Orientation on Innovation Performance* (pp. 15–22). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-15880-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-15880-8_2)
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental

contingencies. *Journal of Business Research*, 113, 129–138.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.019>

Morris, M., & Santos, S. (2024). *Poverty, Disadvantage, and the Promise of Enterprise*.  
 Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green Entrepreneurial Orientation and Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10(4), 136.  
<https://doi.org/10.3390/socsci10040136>

Muhammad Auwal, A., Mohamed, Z., Nasir Shamsudin, M., Sharifuddin, J., & Ali, F. (2020). External pressure influence on entrepreneurship performance of SMEs: a case study of Malaysian herbal industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), 149–171. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1509504>

Najar, T., & Dhaouadi, K. (2020). Chief Executive Officer's traits and open innovation in small and medium enterprises: the mediating role of innovation climate. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 607–631. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2020-0109>

Nakruang, D., Donkwa, K., & Suvittawat, A. (2020). The causal factors influencing corporate sustainability performance: Case of community smes in three Southern Border Provinces, Thailand. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1459–1471. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(2))

Navakitkanok, P., Aramvith, S., & Chandrachai, A. (2020). Innovative entrepreneurship model for agricultural processing SMEs in Thailand's digital and industries 4.0 era. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1–15.

Navakitkanok, P., Chandrachai, A., & Aramvith, S. (2020). INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP MODEL FOR AGRICULTURAL PROCESSING SMES IN THAILAND'S DIGITAL AND INDUSTRIES 4.0 ERA. In *Academy of Entrepreneurship Journal* (Vol. 26, Issue 4).

Nawi, N. C., Mamun, A. A., Daud, R. R. R., & Nasir, N. A. M. (2020). Strategic orientations and absorptive capacity on economic and environmental sustainability: A study among the batik small and medium enterprises in Malaysia. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12218957>

Ngammoh, N., Mumi, A., Popaitoon, S., & Issarapaibool, A. (2021). Social Media Strategic Capability and the Distribution on Innovation Performance for High-Tech SMEs. *Journal of Distribution Science*, 19(8), 37–46. <https://doi.org/10.15722/jds.19.8.202108.37>

Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>

Nicholls-Nixon, C. L., Singh, R. M., Hassannezhad Chavoushi, Z., & Valliere, D. (2022). How university business incubation supports entrepreneurs in technology-based and creative industries: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2073360>

Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1262–1286. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0331>

North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97>

- Núñez-Ríos, J. E., Aguilar-Gallegos, N., Sánchez-García, J. Y., & Cardoso-Castro, P. P. (2020). Systemic Design for Food Self-Sufficiency in Urban Areas. *Sustainability*, *12*(18), 7558. <https://doi.org/10.3390/su12187558>
- Núñez-Ríos, J. E., & Sánchez-García, J. Y. (2024). Determining the Factors to Improve Sustainable Performance in a Medium-Sized Organization. *Sustainability*, *16*(16), 6937. <https://doi.org/10.3390/su16166937>
- Núñez-Ríos, J. E., Sánchez-García, J. Y., Soto-Pérez, M., Olivares-Benitez, E., & Rojas, O. G. (2022). Components to foster organizational resilience in tourism SMEs. *Business Process Management Journal*, *28*(1), 208–235. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2020-0580>
- OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook*. OECD. <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Oliva-Becerra, I., Herrera-Urra, C. A., & Chaparro-Peña, S. A. (2012). Orientación emprendedora y orientación de pequeña empresa en Chile y su impacto en el rendimiento de las PYMES chilenas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *18*(3), 498–508.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *201*, 254–271. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.011>
- Palmer, C., Niemand, T., Stöckmann, C., Kraus, S., & Kailer, N. (2019). The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, *94*, 183–194.
- Panagiotakopoulos, P. D., Espinosa, A., & Walker, J. (2016). Sustainability management: insights from the Viable System Model. *Journal of Cleaner Production*, *113*, 792–806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.035>
- Parker, S. C. (2000). Saving to Overcome Borrowing Constraints: Implications for Small Business Entry and Exit. *Small Business Economics*, *15*(3), 223–232. <https://doi.org/10.1023/A:1008161529526>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Perrow, C. (1979). The sixties observed. *The Dynamics of Social Movements*, 192211.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, *35*(2), 224–237.
- Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1.
- Prasad, S., Su, H., Altay, N., & Tata, J. (2015). Building disaster-resilient micro enterprises in the developing world. *Disasters*, *39*(3), 447–466. <https://doi.org/10.1111/disa.12117>
- Prasad, S., & Tata, J. (2009). Micro-enterprise quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *26*(3), 234–246.
- Price, D., & Stoica, M. (2015). *The relationship between resources and firm performance: Factors that influence SMEs Global Virtual Teamwork View project Organizational Communication and Discourse View project*. <https://www.researchgate.net/publication/298712756>
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy.

- Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439.  
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1258004>
- Rafiki, A., Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., & Sari, P. B. (2023). Organizational learning, entrepreneurial orientation and personal values towards SMEs' growth in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 14(1), 181–212.  
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0059>
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320–1326.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>
- Rauch, A., & Frese, M. (2008). Entrepreneurial Orientation. In *Handbook Utility Management* (pp. 89–103). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-79349-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-79349-6_6)
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2005). Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 514–533.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65–75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
- Ritchie, J., & Richardson, S. (2004). Disclosing smaller business success and failure. *The British Accounting Review*, 36(3), 233–250. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.03.002>
- Ritzer, G. (2021). The McDonaldisation of society. In *In the Mind's Eye* (pp. 143–152). Routledge.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2016). *Essentials of organizational behaviour*. Pearson Canada.
- Rochdi, D., Khatijah, O., & Muhammad, A. S. A. H. (2017). Mediating role of the innovation effectiveness on the relationship between entrepreneurial orientation and the SMEs performance in Algeria. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 185–196.
- Rodner, V. L., & Tjabbes, P. (2020). Institutionalising entrepreneurs: the case of Brazils Forum for Cultural Rights. In *Handbook of Entrepreneurship and Marketing* (pp. 320–337). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785364570.00032>
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical Study Guided by Dynamic Capabilities and Resources-Based View. *Sustainability*, 13(21), 12301. <https://doi.org/10.3390/su132112301>
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004a). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004b). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.07.001>

Romero-García, L. E., Aguilar-Gallegos, N., Morales-Matamoros, O., Badillo-Piña, I., & Tejeida-Padilla, R. (2019). Urban tourism: a systems approach – state of the art. *Tourism Review*, 74(3), 679–693. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2018-0085>

Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0267>

Ruokonen, M., & Saarenketo, S. (2009). The strategic orientations of rapidly internationalizing software companies. *European Business Review*, 21(1), 17–41. <https://doi.org/10.1108/09555340910925166>

Ruzgar, N. S., Ruzgar, B., & Kocak, A. (2015). *Moderating Role of Competitive Intensity on Market and Entrepreneurial Orientation*. <https://www.researchgate.net/publication/274569314>

Saeed, S., Yousafzai, S. Y., & Engelen, A. (2014). On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 255–290. <https://doi.org/10.1111/etap.12097>

Sakari Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms – values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(6), 611–632. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2012-0106>

Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., López-Hernández, C., & Rodríguez-Magaña, A. (2023). Modeling organizational resilience in SMEs: A system dynamics approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(1), 29–50.

Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., Soto-Pérez, M., Cardoso-Castro, P. P., & Rodríguez-Magaña, A. (2020). A Systems Science Approach to Inter-Organisational Complementarity in Tourism SMEs. *Systemic Practice and Action Research*, 33(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09512-w>

SBA. (2023). *2022 Small Business Profile*.

SBA. (2024). *Business Dynamics Statistics*.

Scheidgen, K., Günzel-Jensen, F., & Schmidt, S. L. (2024). Entrepreneurial Resourcefulness Throughout Crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/10422587241269067>

Schwaninger, M. (2006). Design for viable organizations. *Kybernetes*, 35(7/8), 955–966. <https://doi.org/10.1108/03684920610675012>

Schwaninger, M. (2015). Model-based Management: A Cybernetic Concept. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(6), 564–578. <https://doi.org/10.1002/sres.2286>

Schwaninger, M., & Ríos, J. P. (2008). System dynamics and cybernetics: a synergetic pair. *System Dynamics Review*, 24(2), 145–174. <https://doi.org/10.1002/sdr.400>

Schwaninger, M., & Scheef, C. (2016). A Test of the Viable System Model: Theoretical Claim vs. Empirical Evidence. *Cybernetics and Systems*, 47(7), 544–569. <https://doi.org/10.1080/01969722.2016.1209375>

Selsky, J. W., & McCann, J. E. (2012). Managing disruptive change and turbulence through continuous change thinking and scenarios. In *Business Planning for Turbulent Times* (pp. 189–208). Routledge.

Selznick, P. (1943). An approach to a theory of bureaucracy. *American Sociological Review*, 8(1), 47–54.

- Selznick, P. (1953). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (Vol. 3). Univ of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Law and the Structures of Social Action*. JSTOR.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928–1932.
- Servon, L. J. (2006). Microenterprise Development in the United States: Current Challenges and New Directions. *Economic Development Quarterly*, 20(4), 351–367. <https://doi.org/10.1177/0891242406289355>
- Shaher, A. T. H. Q., & Mohd Ali, K. A. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance: The mediation role of learning orientation on Kuwait SMEs. *Management Science Letters*, 10(16), 3811–3820. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.030>
- Shahzad, K., De Sisto, M., Rasheed, M. A., Bajwa, S. U., Liu, W., & Bartram, T. (2022). A sequential relationship between entrepreneurial orientation, human resource management practices, collective organisational engagement and innovation performance of small and medium enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(7), 875–903. <https://doi.org/10.1177/02662426211056460>
- Sharma, A., Khan, Z. A., & Arya, V. (2019). Exploring the mediating effect of responsive market orientation between the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 9(1), 6766–6772. <https://doi.org/10.35940/ijeat.A2975.109119>
- Silva, G. M., Gomes, P. J., Carvalho, H., & Geraldes, V. (2021a). Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3804–3820. <https://doi.org/10.1002/bse.2841>
- Silva, G. M., Gomes, P. J., Carvalho, H., & Geraldes, V. (2021b). Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3804–3820. <https://doi.org/10.1002/bse.2841>
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Slinko, I., Zhuravskaya, E. V., & Yakovlev, E. (2003). Laws for Sale: An Empirical Study of the Effects of Regulatory Capture. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.402840>
- Starr-Glass, D. (2002). Enterprise and small business: Principles, practice, and policy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 14(1), 125.
- Storey, D. J. (2011). Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 29(4), 303–321. <https://doi.org/10.1177/0266242611403871>
- Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2019). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y Administración*, 65(1), 156. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.1983>

- Tajeddini, K., Elg, U., & Trueman, M. (2013). Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(5), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.05.004>
- Taleb, N. (2007). The black swan: The impact of the highly improbable. *Victoria*, 250, 595–7955.
- Talebi, K., Rezazadeh, A., & Najmabadi, A. D. (2015). SME alliance performance: the impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(2), 187. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.067286>
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181–201. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0097-9>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principle of Scientific Management*. <https://books.google.com/books?id=zKavkwr0uU4C>
- Theriou, G., & Chatzoudes, D. (2015). Exploring the entrepreneurship-performance relationship: evidence from Greek SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 352–375.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>
- United States Census Bureau. (2020). *SUSB Annual Data Tables by Establishment Industry*.
- U.S. Chamber of Commerce. (2022, August 2). *Technology Platforms Critical to Small Business Growth*.
- Vargas, C. M. (2000). Community development and micro-enterprises: fostering sustainable development. *Sustainable Development*, 8(1), 11–26. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(200002\)8:1<11::AID-SD119>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(200002)8:1<11::AID-SD119>3.0.CO;2-7)
- Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205–3218. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4>
- Veblen, T. (1914). *The instinct of workmanship and the state of the industrial arts*. Routledge.
- Venter, E., & Hayidakis, H. (2021). Determinants of innovation and its impact on financial performance in South African family and non-family small and medium-sized enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 13(1), 414.
- Virglerova, Z., Kovacs, S., Belas, J., & Olah, J. (2025). Factors influencing internationalization of micro-enterprises and SMEs in Central Europe. *JOURNAL OF INTERNATIONAL STUDIES*, 18(1), 179–195. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2025/18-1/11>
- Von Bertalanffy, L. (1936). General systems theory. *The Science of Synthesis: Exploring the Social Implications of General Systems Theory*, 103.
- Vyas, V., & Jain, P. (2020). Prioritization of financial performance determinants in Indian SMEs. *Journal of Indian Business Research*, 12(2), 169–190.
- Wales, W., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015a). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship.

- International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(4), 351–373.  
<https://doi.org/10.1177/0266242613506023>
- Wales, W., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015b). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(4), 351–373.  
<https://doi.org/10.1177/0266242613506023>
- Walsh, G. (2017). Re-entry Following Firm Failure: Nascent Technology Entrepreneurs’ Tactics for Avoiding and Overcoming Stigma. In *Technology-Based Nascent Entrepreneurship* (pp. 95–117). Palgrave Macmillan US. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-59594-2\\_5](https://doi.org/10.1057/978-1-137-59594-2_5)
- Wang, X., Zhang, Z., & Jia, M. (2024). Taming the black swan: CEO with military experience and organizational resilience. *Asia Pacific Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-023-09941-1>
- Weber, F. P. (1922). Right-sided hemi-hypotrophy resulting from right-sided congenital spastic hemiplegia, with a morbid condition of the left side of the brain, revealed by radiograms. *Journal of Neurology and Psychopathology*, 3(10), 134.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Woźniak, M., Duda, J., Gąsior, A., & Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *Procedia Computer Science*, 159, 2470–2480.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.422>
- Yang, S., Keller, F., & Zheng, L. (2017). *Social Network Analysis: Methods and Examples*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Yi, J., Chu, J., & Png, I. P. L. (2022). Early-life exposure to hardship increased risk tolerance and entrepreneurship in adulthood with gender differences. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(15). <https://doi.org/10.1073/pnas.2104033119>
- Yildirim, H., & Saygin, S. (2011a). Effects of owners’ leadership style on manufacturing family firms’ entrepreneurial orientation in the emerging economies: An empirical investigation in Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 26–32.
- Yildirim, H., & Saygin, S. (2011b). Effects of owners’ leadership style on manufacturing family firms’ entrepreneurial orientation in the emerging economies: An empirical investigation in Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 26–32.
- Yoo, S. J., Kim, H. M., & Lee, Y. R. (2019). The effects of international entrepreneurial orientation and entrepreneurial activities on SMEs’ export performance. *Journal of Korea Trade*, 23(7), 156–172. <https://doi.org/10.35611/jkt.2019.23.7.156>
- Zada, M., Yukun, C., & Zada, S. (2021). Effect of financial management practices on the development of small-to-medium size forest enterprises: insight from Pakistan. *GeoJournal*, 86(3), 1073–1088. <https://doi.org/10.1007/s10708-019-10111-4>
- Zayed, N. M., Rashid, Md. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, Md., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The Power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES):

The Mediating Role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290.  
<https://doi.org/10.3390/economies10110290>

Zokaei, K. (2011). *Systems Thinking: From Heresy to Practice* (K. Zokaei, J. Seddon, & B. O'Donovan, Eds.). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230299221>