



LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MEDIDA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN ANÁLISIS COMPARATIVO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

Joel Enrique Espejel Blanco

Departamento de Economía
Universidad de Sonora
México
jespejel@pitic.uson.mx

Alma Brenda Leyva Carreras

Departamento de Administración
Universidad de Sonora
México
almabrenda@eca.uson.mx

Judith Cavazos Arroyo

Centro Interdisciplinario de Posgrados
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
México
judith.cavazos@upaep.mx

XXII
CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MEDIDA A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN ANÁLISIS COMPARATIVO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Resumen

Administración Estratégica es el proceso continuo de análisis estratégico, creación estratégica, implementación y monitoreo, utilizado por las empresas para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como alcanzar un performance superior. Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo utilizado para definir y alcanzar las metas y objetivos de la organización y definido por la gerencia. El trabajo tiene como objetivo medir la influencia de Administración Estratégica y la Planeación Estratégica como factores de estrategia de gestión en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora, México. Se realizó una investigación mixta, donde la *primera fase* consistió en un análisis exploratorio basado en un panel de expertos (método Delphi), con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente) a través de las opiniones de los expertos y, la *segunda fase* fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS. Los resultados muestran que la Administración Estratégica y la Planeación Estratégica como factores de gestión internos de las Pymes influyen en la Competitividad Empresarial dependiendo del tamaño de la empresa.

Palabras clave. Planeación Estratégica, Administración Estratégica, Competitividad Empresarial.

1- Introducción

Según Jiménez (2005), el entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión empresarial hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión inciden en una respuesta de adaptación al futuro decreciente dando como resultado la competitividad empresarial.

La dinámica a nivel mundial, obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas (Artail, 2007). Las Pymes en México no son una excepción a la regla y al igual que en otros países de economías emergentes, podemos sugerir que, en el nuevo escenario global, se requieren "Estrategias de Sobrevivencia"; es decir acciones concretas que

sean puestas en marcha por las compañías locales para desarrollar sus actividades en los mercados emergentes y estar en condiciones de "competir" exitosamente con los gigantes de la economía mundial (Aragón y Rubio, 2006).

En México, las Pymes adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporte un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, entre otras, que les permita a la organización su adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarles (Longenecker et al., 2009). La estrategia es una herramienta gerencial vital para determinar la orientación de la empresa, de tal forma que facilite la transformación y adecuación de la organización a las realidades del entorno competitivo (Ramírez, 2005). Autores como Dreyfus (2008) y Eisenmann (2012), consideran la estrategia como un proceso administrativo de entender a la organización, para visualizar su futuro a través de la innovación y la creatividad, la cual implica la utilización de instrumentos conceptuales y herramientas prácticas que conlleven a crear ventajas para el éxito y seguir de cerca su entorno.

La globalización ya no es un sueño, sino una realidad del ambiente de negocios del siglo XXI (Haladay et al., 2017) y los gerentes suelen estar conscientes de las actuales tendencias económicas y de mercado, así como de las obligaciones que tienen de llevar a sus negocios a desarrollar una visión estratégica global, que les permita enfrentar los escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de sus empresas. Algunos investigadores sostienen que el reto de operar exitosamente de forma global un negocio se encuentra en la comprensión de la interfase entre las prácticas de gestión y los aspectos culturales tanto de los socios como de los mercados (Haladay et al., 2017).

Así, en esta vertiente destacan tres aspectos relevantes para enfrentar los retos organizacionales. El primero de ellos es la administración estratégica que se define como la formulación, implementación y evaluación estratégica para la creación y aprovechamiento de oportunidades nuevas y diferentes para el futuro organizacional (Gómez, 2008; Mazzarol et al., 2009; Magretta, 2011; Tonidandel, Braddy y Fleenor, 2012). El segundo aspecto relevante es la planeación estratégica que se entiende como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones a corto y largo plazo, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas en el proceso de la administración estratégica (Aragón y Rubio, 2006; Cantzler y Leijón, 2007; Glaister et al., 2008; Mazzarol et al., 2009; Simons, 2010). Por último, la competitividad se define como la capacidad para mantener y fortalecer la rentabilidad de las empresas y su participación en los mercados con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios (Aragón y Rubio, 2006; Cantzler y Leijón, 2007; DOF, 2009; Martínez, 2010; Thorn, 2012; Tonidandel, Braddy, y Fleenor, 2012; Zhang, Zuo y Zillante, 2013).

Esta investigación analiza recursos estratégicos para la organización, como son la administración estratégica y la planeación estratégica como habilidades gerenciales que inciden de forma significativa en la competitividad empresarial



que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora, México, por medio de un modelo estadístico causal propuesto para identificar la diferencia de resultados entre pequeñas y medianas empresas.

2- Marco teórico



Actualmente los escenarios económicos nos muestran la importancia que juegan las empresas, en especial las Pymes, actores determinantes del sector productivo de un país, el cual se aprecia significativamente en el índice del Producto Interno Bruto (Kalpadane, Gupta y Dandekar, 2010). Kantis e Ishida (2002) y el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo/OCDE (2013) entre otros, señalan que es indudable que las Pymes de México y de Latinoamérica representan un catalizador de desarrollo, ya que este sector potencializa su crecimiento económico. Además, Angelelli et al. (2007), manifiestan que son la principal fuente de empleo, innovación y desarrollo. Ello debe estimular a la Pyme a tener un constante monitoreo o vigilancia del entorno. Pero no sólo se trata de percibir, interpretar y transformar el cúmulo de información. Las decisiones provendrán de una adecuada gestión del conocimiento, en ocasiones de señales fuertes y débiles indicativas de variaciones en el micro o macro entorno, convirtiéndose en una inteligencia estratégica para el crecimiento sostenible y rentable de la empresa (Rodenberg, 2007).



Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial por lo que ellos mencionan que las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño. Por su parte Mitchelmore y Rowley (2013), manifiestan que la competitividad empresarial se considera importante para el crecimiento del negocio y el éxito, donde es factor clave el desarrollo de competencias conceptuales y de relación en la gerencia, asociados a la creación de estrategias empresariales.



El análisis de la competitividad es importante y no sólo para la formulación de la estrategia del negocio, sino también para las finanzas corporativas, mercadotecnia, análisis de la seguridad y muchas otras áreas de la empresa (Porter, 1998). Muñoz (2010), menciona que el análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la afectan dentro de su mercado objetivo. Por lo tanto, este análisis es la base sobre la que se diseña la estrategia, evitando cometer errores como confundir eficiencia operacional con estrategia, confundir mercadeo con estrategia, sobreestimar fortalezas, definición inapropiada del negocio y su enfoque y, en el peor de los casos, no tener estrategia (Magretta, 2011). Para evitar lo antes mencionado Simons (2010), propone que para desarrollar y ejecutar eficazmente una planeación estratégica es necesario recabar la información correcta a través de una administración estratégica.





La administración estratégica en su concepto visionario es un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas utilizando diversas herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelos de competencia innovadores para revisar en detalle, qué fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales (Aguilar et al., 2012). Por otra parte, Rudd et al. (2007), concluyeron que la planeación es una herramienta clave en la competitividad y que tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento y la competitividad empresarial. Por otra parte, Kraus, Harms y Schwarz (2006), mencionan que la gestión estratégica es una herramienta importante de la planeación para cualquier tipo de empresa, que ayuda a aumentar la calidad del servicio, el logro de metas y el aumento del rendimiento empresarial.

La planificación estratégica no responde en periodos de tiempo, en las Pymes, a las mismas condiciones que ostentan las grandes empresas, pero su ejercicio y seguimiento son indispensables para el éxito operacional, sólo requiere ser ajustada a la realidad de la empresa, pero omitirla es tan grave como suponer que debe ser ejecutada en las Pymes en los mismos términos que lo hace una transnacional (Gibbons y O'Connor, 2005)



3- Planteamiento del modelo conceptual para la pequeña empresa

En los años recientes, la Pyme ha sido un tema importante de atención de las políticas públicas, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de este tipo de empresas. Sin embargo, los retos que están afrontando tanto las Pymes como las microempresas requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de ese grupo, así como intensificar su apoyo.

De acuerdo al Foro Consultivo Científico y Tecnológico (citado en Góngora y Madrid, 2010), México pierde competitividad ante otros países, principalmente, por sus problemas estructurales, y por un funcionamiento ineficiente de sus mercados nacionales. La política científica y tecnológica mexicana de los años recientes todavía no ha logrado motivar una mejora en los niveles de competitividad nacional.

En el presente trabajo se adoptó el concepto de competitividad empresarial dado por Aragón y Rubio (2006), que la definen como la capacidad de una empresa para conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.



3.1- La Administración estratégica y planeación estratégica en la pequeña empresa

Las organizaciones necesitan entenderse a sí mismas como un todo orgánico y tener la agilidad basada en una administración estratégica para sobrevivir en el nuevo ambiente de los negocios de la planeación estratégica. En la pequeña empresa por lo regular se carece de planes escritos o documentos, tomando en consideración que en estas organizaciones no tienen ni el tiempo ni el conocimiento para organizar y racionalizar la gestión de sus negocios lo cual genera un círculo vicioso que eleva las jornadas de trabajo (Sánchez, 2003). Para lograr el mejoramiento de la competitividad empresarial de las Pymes se deben desarrollar condiciones internas de la empresa que faciliten los procesos de la administración estratégica, los cuales constituyen una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio, o mejor, de su ámbito de actuación en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos (Lana, 2008; Montoya, Montoya y Castellanos, 2010). Dado que diversos estudios al respecto han encontrado una relación positiva entre la administración estratégica y la competitividad empresarial (Berry, 1998; Gibbons y O'Connor 2005; O'Regan, Ghobadian, y Gallear, 2006; Wang, Walker y Redmond, 2006; Glaister et al., 2008), es posible suponer que:

H₁. Los gerentes entrevistados perciben que la Administración Estratégica influye en la competitividad de las empresas pequeñas.

Por otro lado, la existencia de esquemas de organización deficientes de una planeación adecuada ocasiona problemas para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado. Muchas pequeñas empresas se rezagan en el aspecto tecnológico y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las medianas y grandes empresas (Anzola, 2002). Sin embargo, el aprovechamiento de la planificación estratégica en la pequeña empresa podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa basadas en el trabajo de administración estratégica, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de los gerentes con el proyecto empresarial (Masson, 2006). La planificación estratégica es un proceso basado en la estrategia administrativa que, en el caso de la pequeña empresa, ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de los propietarios y, en segundo lugar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre los accionistas y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad (Acosta y Pérez, 2010). Estudios en diferentes contextos han encontrado que una relación positiva entre las herramientas de la planeación estratégica y la competitividad contribuye a la mejora de la gestión y efectividad (Gomes y Drummon, 2017). Por lo anterior, se considera la siguiente hipótesis de trabajo.

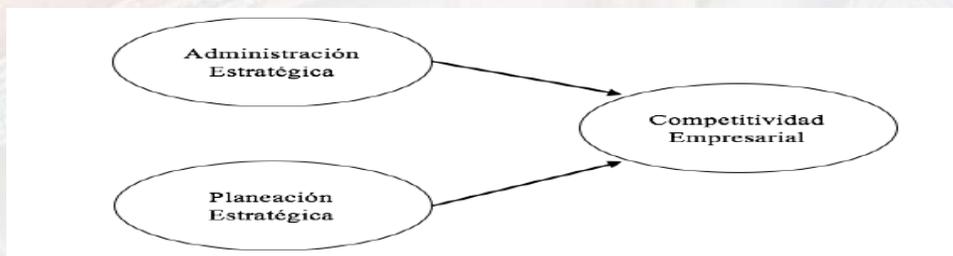
H₂. Los gerentes entrevistados perciben que la Planeación Estratégica influye en la competitividad empresarial de las empresas pequeñas.



Una vez planteadas las hipótesis de trabajo, el modelo explicativo propuesto queda reflejado tal y como se muestra en la Figura 1. En el mismo se establecen la influencia de la Administración Estratégica y Planeación Estratégica sobre la competitividad empresarial dentro de la pequeña empresa manifestada en el comparativo de sustento teórico y la argumentación exploratoria realizada mediante panel de expertos.



Figura 1
Modelo Conceptual para Pequeña Empresa



Fuente: Elaboración propia (2017)



Tras argumentar y sustentar teóricamente las relaciones propuestas, en el siguiente apartado (4), se detalla la metodología de análisis con el objetivo de contrastar la hipótesis de trabajo formulada.

3.2- Administración estratégica y planeación estratégica en la mediana empresa

La gestión de los empresarios tiene consecuencias en los resultados de la empresa, según las características que asuman sus procesos de planeación y las estrategias que formulen (Sánchez, 2003); lo cual va otorgar la característica de asegurar que se establezcan los objetivos estratégicos y los planes a largo plazo y que exista la estructura de dirección adecuada para lograr dichos objetivos, y al mismo tiempo garantizar que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la corporación hacia los diversos grupos que la integran (David, 2003).

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro (Sánchez, 2003).

La estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico, ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr (Zenón y Morales, 2008). El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para



intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema

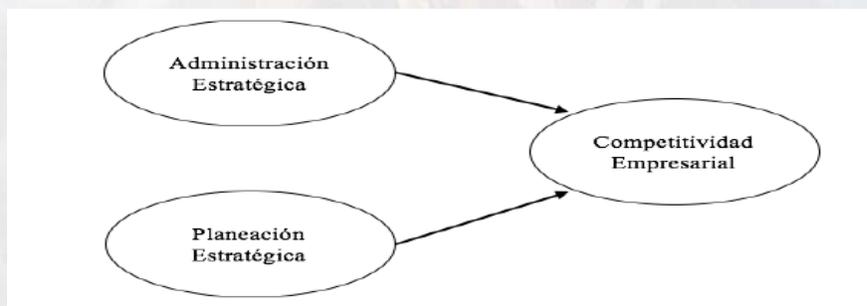
A través del tiempo, una empresa mediana cuenta con la experiencia suficiente para comprender la importancia que tiene que darle al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde surge el trabajo de la administración estratégica porque es ahí donde define la misión y los valores del negocio, pues es la etapa donde establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello, 1997). Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003). En este sentido, se consideran las siguientes hipótesis de trabajo.

H₃. Los gerentes entrevistados perciben que la Administración Estratégica influye en la competitividad de las empresas medianas.

H₄. Los gerentes entrevistados perciben que la Planeación Estratégica influye en la competitividad empresarial de las empresas medianas.

Planteadas las hipótesis de trabajo, el modelo explicativo propuesto quedaría reflejado tal y como se muestra en la Figura 2. En el mismo se establecen la influencia de la Administración Estratégica y Planeación Estratégica sobre la competitividad empresarial dentro de la mediana empresa manifestada en el comparativo de sustento teórico y la argumentación exploratoria realizada mediante panel de expertos.

Figura 2
Modelo Conceptual para Mediana Empresa



Fuente: Elaboración propia (2017)

Tras argumentar y sustentar teóricamente las relaciones propuestas, en el siguiente apartado (4), se detalla la metodología de análisis con el objetivo de contrastar las hipótesis de trabajo formuladas.

4. Diseño de la investigación

4.1 Recolección de datos



Con el propósito de contrastar las hipótesis formuladas se desarrollaron una serie de actuaciones realizadas bajo dos fases de una investigación mixta. En *una primera fase* cualitativa se llevó a cabo un análisis exploratorio apoyado en un panel de expertos (conocido también como método Delphi), con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente), el cual se realizó en dos fases: la primera es un panel de discusión abierto, y la segunda, la encuesta a expertos con la ayuda de un cuestionario semi-estructurado. El cuestionario tuvo como objetivo, que se pudiera identificar la influencia de la administración estratégica y la Planeación Estratégica en la competitividad empresarial de las Pymes de Hermosillo, Sonora, México (ver anexo 1).

La recogida de información fue llevada a cabo por los integrantes del proyecto de investigación, utilizando como soporte un cuestionario estructurado mediante encuestas personales. Las encuestas fueron desarrolladas con los gerentes de las Pymes afiliadas a CANACO y CANACINTRA en Hermosillo, Sonora. El tamaño de la muestra, una vez llevado a cabo el proceso de depuración, fue de 108 cuestionarios válidos, 73 aplicados en empresas pequeñas y 35 en medianas (ver Tabla 1). El proceso de muestreo fue aleatorio y se realizó en tres fases: la primera fase mediante correos electrónicos obtenidos a través de la información proporcionada por las cámaras. Sin embargo, dado que la tasa de respuesta fue baja, se procedió a realizar una segunda fase que consistió en el contacto vía telefónica y la tercera fase para completar la recolección fue mediante encuesta personal.





Tabla 1
Ficha técnica

Ámbito geográfico	➤ Hermosillo, Sonora, México
Universo	➤ 538
Unidad muestral	➤ Pymes afiliadas a CANACINTRA Y CANACO.
Metodología	➤ Encuesta con cuestionario semi-estructurado.
Procedimiento de muestreo	➤ Muestra finita sin reemplazo
Tamaño muestral	➤ 108 encuestas válidas
Pequeña	➤ 73
Mediana	➤ 35
Error muestral	➤ $\pm 5,0\%$
Nivel de confianza	➤ 90%; $pq = 0.5$
Fecha del trabajo de campo	➤ Agosto-Diciembre de 2016.

Fuente: Elaboración propia (2017)

La información fue obtenida utilizando un cuestionario que contenía preguntas cerradas. Los entrevistados tenían que mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de Likert de 7 puntos. Específicamente, la información se refería a la influencia de la administración estratégica y planeación estratégica en la competitividad empresarial de las Pymes de Hermosillo, Sonora que percibía el gerente, y finalmente las características socio-demográficas del empresario.

4.1- Análisis estadísticos de los datos

La metodología utilizada para el análisis estadístico de los datos ha sido la de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) con la Técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS, por sus siglas en inglés) por medio del paquete informático estadístico SmartPLS 3.0 (Ringle, Wende y Becker, 2015). Para validar el modelo de media se realizaron las siguientes actuaciones: (1) analizar la validez de contenido y la validez aparente, (2) calcular la fiabilidad individual del ítem por medio de las cargas factoriales (*loading*) para el caso de constructos reflectivos y la significatividad de los pesos (*weight*) para los constructos formativos, (3) determinar la validez de constructo: validez convergente y la validez discriminante. En cuanto a la validez del modelo estructural se debe analizar: (1) la varianza explicada (R^2), y (2) los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados (β). En los siguientes apartados se comprueban cada uno de los criterios estadísticos propuestos por la técnica PLS.

4.2.1- Validez de contenido aparente

En referencia a la validez de contenido se realizó una exhaustiva revisión de la literatura especializada en planeación estratégica, administración estratégica y competitividad empresarial con el objetivo de sustentar teóricamente las escalas de medida. También, se comprobó la validez aparente, es decir, que las escalas de medida reflejen aquello que pretenden realmente medir, por tanto, se adaptaron las escalas de medida inicialmente propuestas.



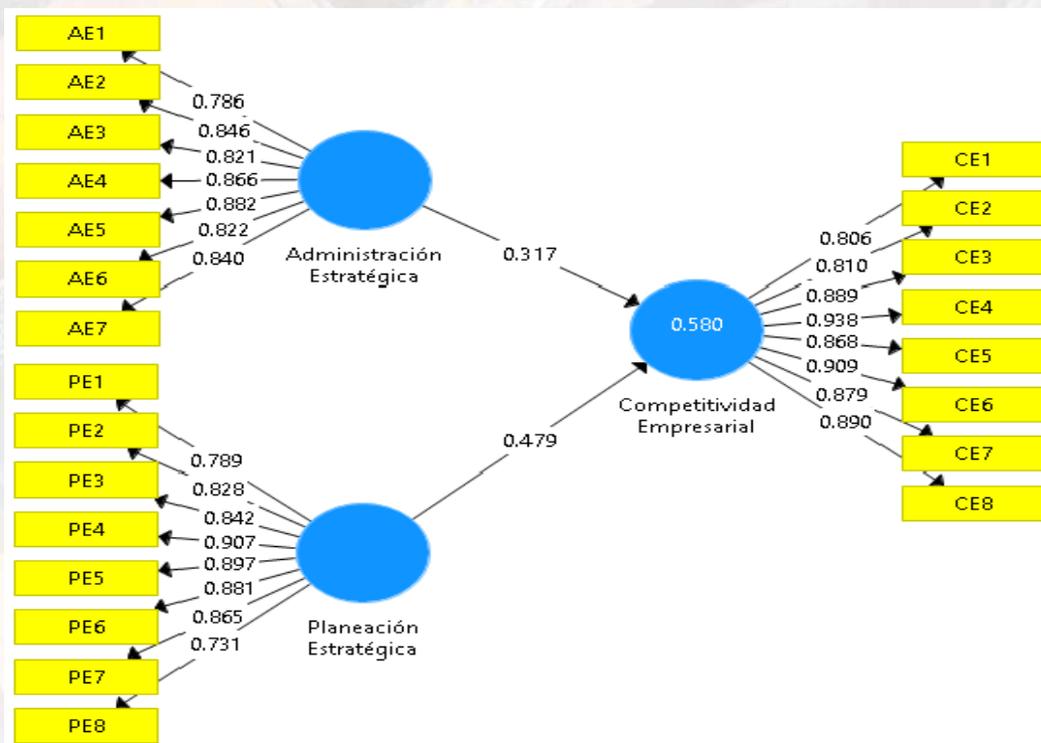
Para verificar la validez aparente se sometió el instrumento a un Panel de Expertos (Método Delphi) en Pymes, con el objetivo de depurar los indicadores que no mostraban relación con la investigación, lo cual nos permitió garantizar la obtención de resultados satisfactorios (Zaichkowsky, 1985). Del mismo modo, se ajustaron y matizaron los ítems a partir de los resultados de los estudios cualitativos previos.

4.2.2- Fiabilidad de los indicadores

Para comprobar la fiabilidad individual de los indicadores como integrante de un constructo reflectivo de los dos modelos planteados, estos deben tener una carga factorial (λ) igual o superior que 0.707 (Carmines y Zeller, 1979). Como se muestra en las Figuras 3 y 4, las cargas factoriales de ambos modelos causales muestran que la varianza compartida entre el constructo y sus respectivos indicadores reflectivos sean mayores que la varianza del error, por lo que se cumple con el criterio estadístico en mención ($\lambda \geq 0.707$) y no se depura ningún indicador de medida.



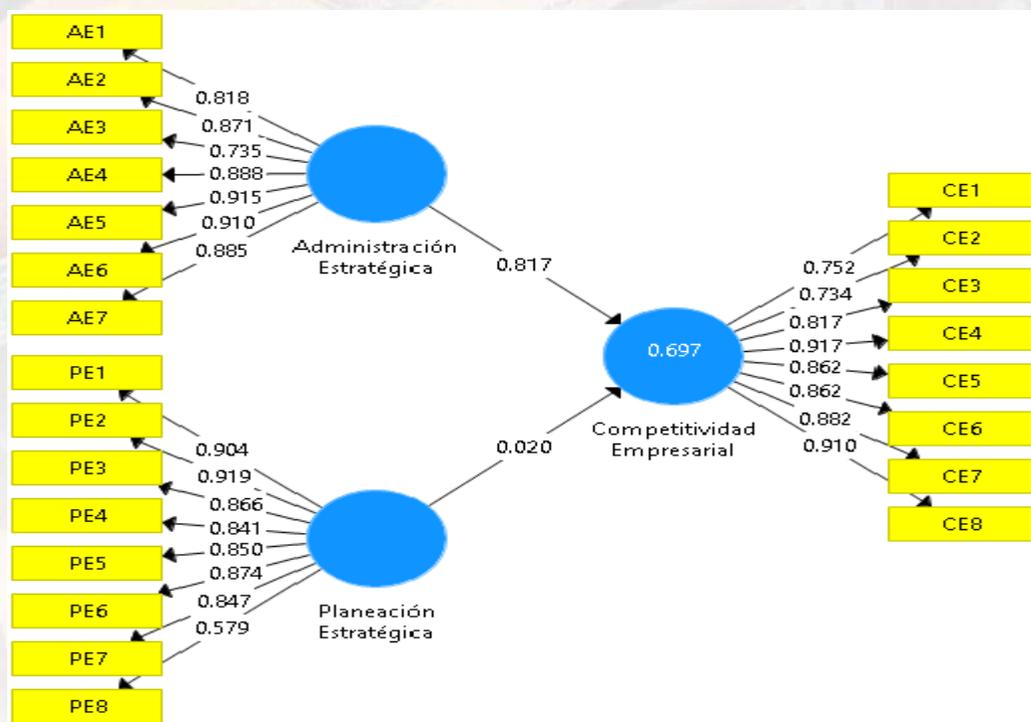
Figura 3
Modelo Causal de la Pequeña Empresa:
Fiabilidad individual de los indicadores



Fuente: *Elaboración propia con base en el paquete informático SmartPLS 3.0. Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>*



Figura 4
Modelo Causal de la Mediana Empresa:
Fiabilidad individual de los indicadores



Fuente: *Elaboración propia con base en el paquete informático SmartPLS 3.0. Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>*

Asimismo, se calculó para ambos modelos causales la prueba estadística de comunalidad (λ^2), dicho criterio nos demuestra que las variables manifiestas son parte de la varianza que es explicada por el constructo teórico propuesto (Bollen, 1989). Por ejemplo, para el caso del indicador AE1= 0.786 del Modelo Causal de la Pequeña Empresa, su comunalidad representa un $\lambda^2 = 0.6177$, lo que nos demuestra estadísticamente que el 61.77% de la varianza de la variable manifiesta está relacionada con el constructo de Administración Estratégica (ver Figura 3).

H7. Existe una mayor probabilidad de involucrarse en actividades de emprendimiento corporativo cuando los medios a menudo reportan historias de éxito de los emprendedores.

4.2.3- Fiabilidad del constructo

Para demostrar la validez de la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, se analizó la fiabilidad del constructo a través de los coeficientes de *Alfa de Cronbach* (α) y *Fiabilidad Compuesta del Constructo* (ρ_c). A pesar de que 0,700 es un valor aceptable para el *Alfa de*

Cronbach y para la confiabilidad compuesta, en las primeras etapas de la investigación; para etapas más avanzadas, los valores aceptables están entre 0.800 y 0.900. Por ende, valores de 0.600 o menos indican falta de confiabilidad (Henseler et al., 2009). En las Tabla 2 se muestra que el *Alfa de Cronbach* es mayor que 0.700 para ambos modelos causales en todos los casos (Nunnally, 1978; Sanz, Ruiz y Aldás, 2008).



En cuanto a los coeficientes de Fiabilidad Compuesta y *Rho A de Spearman*, todos los constructos reflectivos tienen valores mayores que 0.600 (Bagozzi e Yi, 1988; Chin, 1998; Steenkamp y Geyskens, 2006). Asimismo, para ambos modelos de medida todos los coeficientes de Fiabilidad Compuesta son superiores que los valores de *Alfa de Cronbach* para cada uno de los constructos propuestos (Fornell y Larcker, 1981). De la misma manera, el coeficiente del Análisis de la Varianza Extraída Media (AVE) debe ser mayor que 0.500 (Bagozzi, 1991; Fornell y Lacker, 1981) y significativa al nivel de 0.01 (Sanzo et al., 2003b), que nos indica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Por tanto, se podría decir que los constructos propuestos para los dos modelos poseen una consistencia interna aceptable.



Tabla 2
Modelo Causal de la Pequeña y Mediana Empresa: Fiabilidad del constructo

Constructo	Pequeña Empresa				Mediana Empresa			
	Alfa de Cronbach	rho_A de Spearman	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza Extraída Media (AVE)	Alfa de Cronbach	rho_A de Spearman	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	Varianza Extraída Media (AVE)
Administración Estratégica	0.929	0.931	0.943	0.702	0.942	0.952	0.953	0.743
Competitividad Empresarial	0.956	0.961	0.963	0.765	0.942	0.954	0.952	0.713
Planeación Estratégica	0.942	0.946	0.952	0.713	0.939	0.954	0.950	0.707

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico en SmartPLS 3.0

4.2.4 Validez convergente y validez divergente o discriminante

Para determinar la validez de constructo se cuantificó, tanto la validez convergente como la validez discriminante. En referencia a la validez convergente (Fornell y Larcker, 1981), se ha calculado el Análisis de la Varianza Extraída Media (AVE) para los constructos reflectivos. El coeficiente AVE proporciona la cantidad de varianza que un constructo reflectivo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Como se muestra en las Tablas 2 y 3, el coeficiente AVE para los constructos con indicadores reflectivos debe ser mayor que 0.500 (Bagozzi, 1981; Fornell y Larcker, 1981), lo que indica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. El análisis previo nos permite



demostrar la validez convergente de los dos modelos causales propuestos en el análisis.

Por su parte, la validez discriminante determina si el constructo propuesto está significativamente retirado de otros constructos con los que se encuentra relacionado teóricamente (Roldán, 2000). En este sentido, se examinaron los valores de la matriz de correlaciones entre constructos –está formada por la raíz cuadrada del coeficiente AVE- y deben ser superiores al resto de su misma columna. Es decir, el coeficiente AVE de las variables latentes puede ser mayor que el cuadrado de las correlaciones entre las variables latentes, indicando que, entre mayor porción de varianza entre los componentes de las variables latentes, mayores diferencias existirán entre los bloques de indicadores (Chin, 2000; Sánchez y Roldán, 2005; y Real et al., 2006).

De acuerdo con Sánchez y Roldán (2005), para que se cumpla la validez discriminante, los indicadores sobre la diagonal deben ser mayores que los indicadores por debajo de la diagonal (ver Tabla 3). Como se observa en la Tabla 3, todos los indicadores cumplen con los criterios empíricos propuestos en párrafos anteriores. Por tanto, se garantiza la validez discriminante de los distintos constructos que integran los dos modelos PLS-SEM propuestos.

Tabla 3. Fiabilidad del constructo: Validez Convergente y Discriminante. Modelo Causal de la Pequeña y Mediana Empresa: Matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes

Constructos	Pequeña Empresa			Mediana Empresa		
	Administración Estratégica	Competitividad Empresarial	Planeación Estratégica	Administración Estratégica	Competitividad Empresarial	Planeación Estratégica
Administración Estratégica	0.838			0.862		
Competitividad Empresarial	0.712	0.875		0.835	0.845	
Planeación Estratégica	0.826	0.740	0.844	0.895	0.751	0.841

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico en SmartPLS 3.0

4.3- Validación del modelo estructural

La validación del modelo estructural se analiza por medio de dos índices básicos: (1) la varianza explicada (R^2), y (2) los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados (β) (Johnson, Herrmann y Huber, 2006). Tras realizar un *bootstrapping* para 500 submuestras, la varianza explicada de las variables endógenas o dependientes (R^2) debe ser igual o mayor que 0.100 (Falk y Miller, 1992). A partir de este criterio estadístico todos los constructos poseen un poder de predicción satisfactorio para los dos modelos estructurales propuestos (Tablas 4 y 5), lo que nos indica que todas las relaciones causales propuestas como hipótesis en los modelos de análisis cumplen con el criterio de aceptación.



Para determinar la predicción de los modelos estructurales se procedió a utilizar la técnica de *blindfolding*, con ello se calculó la prueba *Stone-Geisser* o el parámetro Q^2 (*cross validated redundancy*), que demuestra que dicho indicador debe ser mayor que cero para que el constructo tenga validez predictiva (Chin, 1998). Por ende, los modelos estructurales para la Pequeña ($Q^2 = 0.399$) y Mediana ($Q^2 = 0.423$) Empresa cumplen con los criterios antes mencionados, debido (ver Tablas 4 y 5).



Tabla 4
Resultados del análisis estadístico del Modelo de la Pequeña Empresa

Hipótesis	Coeficientes <i>path</i> estandarizados		Estadísticos t
H1. Administración Estratégica -> Competitividad Empresarial	0.317		2.283**
H2. Planeación Estratégica -> Competitividad Empresarial	0.479		3.792***
	R cuadrado		R cuadrado ajustada
Competitividad Empresarial	0.580		0.568
	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Administración Estratégica	504.000	504.000	
Competitividad Empresarial	576.000	345.913	0.399
Planeación Estratégica	576.000	576.000	

Nota: *** valor $t > 2.576$ ($p < 0.01$), ** valor $t > 1.960$ ($p < 0.05$), * valor $t > 1.645$ ($p < 0.10$), n.s. = no significativo.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico en SmartPLS 3.0

Tabla 5
Resultados del análisis estadístico del Modelo de la Mediana Empresa

Hipótesis	Coeficientes <i>path</i> estandarizados		Estadísticos t
H3. Administración Estratégica -> Competitividad Empresarial	0.817		3.906***
H4. Planeación Estratégica -> Competitividad Empresarial	0.020		0.095 n.s.
	R cuadrado		R cuadrado ajustada
Competitividad Empresarial	0.697		0.678
	SSO	SSE	Q² (=1-SSE/SSO)
Administración Estratégica	238.000	238.000	
Competitividad Empresarial	272.000	156.852	0.423
Planeación Estratégica	272.000	272.000	

Nota:

*** valor $t > 2.576$ ($p < 0.01$), ** valor $t > 1.960$ ($p < 0.05$), * valor $t > 1.645$ ($p < 0.10$), n.s. = no significativo.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico en SmartPLS 3.0

4.3.1 Índice de Bondad de Ajuste (GoF)

Finalmente se calculó el Índice de Bondad de Ajuste para ambos modelos, tras los análisis estadísticos se tiene un resultado de 0.649 para la Pequeña Empresa y 0.708 para la Mediana Empresa (ver Tabla 6); esto nos indica que se tiene un buen ajuste en el modelo de medida y en el modelo estructural para los dos modelos, cumpliendo con el criterio de que la medida de bondad de ajuste debe variar entre 0 y 1, a mayor valor, mejor será el índice (Tenenhaus, 2008).



Tabla 6
Modelo de la Pequeña y Mediana Empresa: Índice de Bondad de Ajuste

Constructo	Pequeña Empresa			Mediana Empresa		
	Varianza Extraída Media (AVE)	R cuadrado	Índice de Bondad de Ajuste (GoF) ^a	Varianza Extraída Media (AVE)	R cuadrado	Índice de Bondad de Ajuste (GoF) ^a
Administración Estratégica	0.702			0.743		
Competitividad Empresarial	0.765	0.580		0.713	0.697	
Planeación Estratégica	0.713			0.707		
Media aritmética	<u>0.726</u>	<u>0.580</u>	<u>0.649^a</u>	<u>0.721</u>	<u>0.697</u>	<u>0.708^a</u>

^a El Índice de Bondad de Ajuste (GoF) = $\sqrt{(AVE) * (R^2)}$ (Tenenhaus, 2008).

Fuente: *Elaboración propia con base en los resultados estadísticos en SmartPLS 3.0*

5. Interpretación y discusión de resultados

Con base en los resultados obtenidos durante la primera fase del trabajo de investigación basada en el Método Delphi, se realizó con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente) por parte de las opiniones de los expertos. Una vez analizada la validación del modelo de medida, así como la del modelo estructural de la pequeña como la mediana empresa se procedió a examinar los resultados obtenidos en cada una de ellas para contrastar las hipótesis de investigación formuladas y con ello justificar y argumentar las posibles desviaciones de los resultados esperados.

5.1. Modelo de la Pequeña Empresa

Los resultados del modelo estructural ponen de manifiesto que la Administración Estratégica como factor interno que perciben los empresarios de las Pequeñas Empresas de Hermosillo, Sonora influye de forma significativa sobre la Competitividad Empresarial (H1: $\beta = 0.317$; $p < 0.05$). De igual forma, queda de manifiesto que para este tamaño de empresa existe una relación entre la Planeación Estratégica y la Competitividad Empresarial (H2: $\beta = 0.490$; $p < 0.01$). Por lo anterior, se deduce que los gerentes de las Pequeñas Empresas valoran en mayor medida la Administración Estratégica que la Planeación Estratégica, debido a que los administradores del negocio posiblemente tienen preocupación en diseñar estrategias de consolidación de corto plazo, prueba de ello, es que la muestra seleccionada es de empresas con poca antigüedad.

5.2. Modelo de la Mediana Empresa

En cuando a los resultados del modelo estructural de la Mediana Empresa, los gerentes manifestaron que la Administración Estratégica tiene un efecto positivo sobre la Competitividad Empresarial (H3: $\beta = 0.817$; $p < 0.01$); caso contrario para la Planeación Estratégica, ya que en dicha relación causal no se encontraron indicios por parte de los gerentes (H4: $\beta = 0.024$; no significativa).



Estos hallazgos demuestran que en el entorno actual de los negocios exige de la empresa estrategias a corto plazo, por lo cual el gerente de la Mediana Empresa le da mayor importancia a la Administración Estratégica, utilizando la información como base para hacer frente a una Planeación a largo plazo, logrando con ello una mayor Competitividad Empresarial.

6. Conclusiones e implicaciones empresariales

El valor de la estrategia en el trabajo de gestión empresarial proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. La Administración Estratégica es un proceso de gestión que sirve como base para la planificación estratégica y, ambos son estrategias de gestión importantes para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades.

Hitt, Duane y Hoskisson (2008), mencionan que la administración estratégica es un estado de cultura que alcanza la empresa en todas sus áreas, y definen la planeación estratégica como un proceso que genera ventajas competitivas y da sustentabilidad de largo plazo a la empresa. Una empresa puede tener planeación estratégica y no administrarse estratégicamente, pero si tiene una cultura, la planeación estratégica se convierte en una responsabilidad y compromiso diario y natural de sus gerentes y directivos (French, Kelly y Harrison, 2004). La planeación estratégica y la administración estratégica son conceptos diferentes (Ansoff, Declerck, y Hayes, 1976) ya que trabajar con base en una misión, una visión y unos valores compartidos ayuda a definir la estrategia empresarial que sirve como base del trabajo de la planeación estratégica (Román, Arbeláez, y Patiño, 2012).

Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que los empresarios de las pequeñas empresas perciben ambos conceptos como similares a diferencia de la mediana empresa, pero tal como Martínez y Martínez (2009) aseveran, la validez de contenido actúa como un criterio robusto frente a determinados análisis estadísticos basados en covarianzas. Esto implica que, aunque los empresarios de las Pequeñas Empresas confundan en la práctica los conceptos, la teoría permite diferenciarlos claramente. Lo anterior hace suponer que, siendo un pequeño empresario, su visión en el tema de gestión empresarial es poco comparado al que podría tener un mediano empresario.

Sin embargo, el pequeño empresario tiene que comprender que un trabajo de gestión empresarial basados en Administración Estratégica y Planeación Estratégica, permite establecer el hábito de crear analizar y usar regularmente la información crítica para la toma de decisiones; generar pensamiento estratégico en el personal que toma decisiones y, sobre todo, fomentar y alentar un ambiente en el que el pensamiento diferente se convierta en vehículo que potencia la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable. Lo anterior pone de manifiesto la importancia que tiene para los empresarios Pymes de la





ciudad de Hermosillo, Sonora reconocer con un sustento científico la necesidad de buscar excelencia empresarial mediante el logro de ventajas sostenidas en el mercado, porque la excelencia es asociada con la competitividad empresarial y, para lograrlo, es necesaria una gerencia competitiva, actualizada, con habilidades necesarias para enfrentar al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de aplicar la Administración Estratégica y la Planeación Estratégica de forma conjunta como estrategia de gestión para lograr competitividad empresarial.

Teniendo en cuenta este panorama, es necesario incluir medidas orientadas a la competitividad empresarial de las Pymes en el estado de Sonora para que progresivamente superen deficiencias productivas a través de la mejora de gestión empresarial ampliando sus opciones para enfrentar la competencia internacional, y una estrategia podría ser la adopción de competencias gerenciales y el uso continuo de la planeación en la estrategia de gestión. Es necesario que las Pymes avancen con iniciativas integradas que apunten a producir cambios estructurales dentro de sus negocios innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.



Referencias bibliográficas

Aguilar Valdés, A.; Cabral M, A.; Alvarado M, Felipe; Alvarado M, Tomás E.; Arras V, Ana Ma.; Denogean B., Francisco G.; Moreno M., S. ((2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos-. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 30, 930-938.

Alvarez, H. F. (2008). El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa. *Gestión Joven*, (1), 121-217.

Angelelli, P., Moudry, R., & Llisterri, J. J. (2007). Capacidades institucionales para el desarrollo de políticas de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe. BID. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1448854>.

Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R.L. (1976). *From strategic planning to strategic management*. New York: John Wiley and Sons.

Anzola Rojas, Sérvulo, (2002). *Administración de pequeñas empresas*, 2da. Edición, McGraw-Hill / Interamericana, S.A. México.

Aragón Sánchez, A., y Rubio Bañón, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69.



Artail, H.A. (2007). Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations, *Information & Management*, 43, 551- 564.

Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), pp. 375-381.

Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

Barreto, C. G., & Drummond, J. A. L. (2017). Strategic planning in Brazilian protected areas: Uses and adjustments. *Journal of Environmental Management*, 200, 79-87.

Bollen, K. (1989). *Structural Equation with Latent Variables*. New York: Wiley.

Carmines, E.G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Series 07-017. Beverly Hills, CA: Sage.

Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*. OECD Publishing.

Chin, W.W (1998). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. En Marcoulides G.A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.

Chin, W.W. (2000). *Partial Least Square for researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach*, <http://discnt.cba.uh.edu/chin/indx.html>, 2000. Recuperado el 8 noviembre de 2015.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Dreyfus, C.R. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D Managers. *Journal of Management Development*, 27 (1), 76-91.

Eisenmann, T. (2012). *Business Model Analysis for Entrepreneurs*. Harvard Business School Publishing, 9, 1-25.

Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*, The University of Akron Press: Akron.



Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1), 39-50.

French, S., Kelly, S., & Harrison, F. (2004). The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms. *Journal of Management Development*, 23, 765-776.

Gibbons, P.T., & O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 170-186.

Góngora, B., & Madrid, A. (2010, N° 47). El apoyo a la innovación de la PyME en México: Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia: Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 21-30.

Haladay, D. J., Sergio, R. P., Makki, A. M., Zarim, Z. A., & Ismail, M. N. (2017). Intercultural Competencies for Career Advancement: A Comparative Study of Managerial Competencies in United Arab Emirates and Malaysia. In *Leadership, Innovation and Entrepreneurship as Driving Forces of the Global Economy* (pp. 423-430). Springer International Publishing.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.

Hitt, M.A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R.E. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. Cengage Learning Latin America.

Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México. Ediciones Pirámide.

Johnson, M.D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70 (2), 122-132. [L]
[SEP]

Kalpande, D.; Gupta, R. y Dandekar, M. (2010). A SWOT analysis of small and medium scale enterprises implementing total quality management. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 59-64.

Kantis, H., & Ishida, M. (2002). Empresarilidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-2.

Kraus, S.; Harms R. y Schwarz, E. (2006). Strategic planning in smaller enterprises - new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.



Lall, S., Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización*. Argentina: bid.

Lana, R.A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9 (1), [Fecha de consulta: 18 de junio de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>>ISSN1669-7634.

Longenecker, J.C.; Moore, C. W.; Petty, J.W., & Palich, L.E. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras*. México: Cengage Learning Editores.

Magretta, J. (2011). The Most Common Strategy Mistakes. *Harvard Business School Working Knowledge*, 1-2.

Martínez-García, J. A. & Martínez-Caro, L. (2009). *La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas. ¿Teoría o estadística?* *University Psychol*, 8 (1), 27-36.

Masson, J. (2006). *La planificación estratégica de las empresas familiares*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Mitchelmore, S., y Rowley, J. (2013). Growth and planning strategies within womenled SMEs. *Management Decision*, 51(1), 83-96.

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. México. Editorial McGraw Hill.

Ramírez, L.M. (2005). Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. *Revista EAN*. Mayo – Agosto, 54, 183-204. ^[1]_[SEP]

Real, J.C., Leal, A. & Roldán, J.L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35 (4), 505-521.

Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J. M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.





Rodenberg, J. H. (2007). Competitive Intelligence and Senior Management. En J. H. Rodenberg, *Competitive Intelligence and Senior Management* (pp. 17). The Netherlands: Eburon Academic Publishers.

Roldán, J.L. (2000). *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación; repercusiones organizativas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.

Román, O. H., Arbeláez, G., y Patiño, C. A. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. *Gestión & Desarrollo*, 9(1), 51-78.

Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.

Sánchez, J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. *Revista EAN 2003*; 47:34-45.

Sánchez, M.J. & Roldán, J.L. (2005). Web acceptance and usage model. A comparison between goal-directed and experiential web users. *Internet Research*, 15 (1), 21-48.

Sanz, S., Ruiz, C. & Aldás, J. (2008). La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 36, 45-76.

Sanzo, M.; Santos, M.; Vázquez, R.; & Álvarez, L. (2003). The Effect of Market Orientation on Buyer-seller Relationship Satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32 (4), 327-345.

Simons, R. (2010). *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Steenkamp, J-B.E.M. & Geyskens, I. (2006). How country characteristics affect the perceived value of web sites. *Journal of Marketing*, 70 (3), 136-150.

Tenenhaus, M. (2008). *Structural Equation Modelling for small samples*. Paris: Working paper no 885, HEC, Jouy-en-Josas.

Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12 (4), 341-352.

Zenón Félix, M., y Morales Cano, J.R. (2008). *El porqué de la planeación estratégica en las Pymes*. *Revista Contribuciones a la Economía*. En (Fecha de consulta: 18 de junio de 2017) Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/> ISSN 16968360.



Anexo 1 Indicadores



Administración Estratégica

AE1: Búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

AE2: Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades..

AE3: Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

AE4: Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

AE5: Habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás

AE6: Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.

AE7: Habilidad en la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

Planeación Estratégica

PE1: Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

PE2: Capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas



PE3: Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva

PE4: Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

PE5: Habilidad para determinar objetivos a nivel de la organización y/o departamento, que sirven para definir el rumbo de la empresa

PE6: Capacidad para formular en términos numéricos un plan de operaciones y recursos que ayude a lograr los objetivos de la empresa.

PE7: Habilidad en la elaboración de presupuestos estratégicos.

PE8. Gran **capacidad para mejorar el comportamiento medioambiental de las actividades de la organización.**

Competitividad Empresarial

CE1: Amplios conocimientos de avances tecnológicos

CE2: Habilidad en el desarrollo de las comunicaciones

CE3: Conocimientos del nivel de demanda de productos de alta calidad en el mercado.

CE4: Habilidad para el manejo y control del desafío de la competitividad.

CE5: Habilidad para el uso de estrategias para enfrentar la competitividad de la empresa.

CE6: Habilidad para la identificación de los factores que condicionan la competitividad de las empresas en México.

CE7: Habilidad para identificar variables y construcción de modelos que ayuden a enfrentar la competitividad de su empresa

CE8: Habilidad para la construcción de un sistema de seguimiento que ayude a lograr de forma efectiva la competitividad de las empresas.