



Contaduría y administración

ISSN: 0186-1042

ISSN: 2448-8410

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Leyva Carreras, Alma Brenda; Cavazos Arroyo, Judith; Espejel Blanco, Joel Enrique
Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales
como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes
Contaduría y administración, vol. 63, núm. 3, 2018, Julio-Septiembre, pp. 17-38
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39572299002>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes

Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's

Alma Brenda Leyva Carreras^{a*}, Judith Cavazos Arroyo^b y
Joel Enrique Espejel Blanco^a

^aUniversidad de Sonora, México

^bUniversidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Recibido el 14 de abril del 2016; aceptado el 21 de marzo del 2017

Disponible en Internet el 27 de junio del 2018

Resumen

Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial; en este contexto también se encuentran las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja respecto de la gran empresa que tiene a su disposición mayores recursos y capacidades. El objetivo de la investigación fue medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora. Se realizó una investigación mixta, donde la *primera fase* consistió en un análisis 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 planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos de las Pymes influyen en la competitividad empresarial.

Códigos JEL: M12, 015, M21.

Palabras clave: Competitividad empresarial, Planeación estratégica, Habilidades gerenciales, Pymes.

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: almabrenda@eca.uson.mx (A. B. Leyva Carreras)

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

0186- 1042/© 2018 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

The organizations of the 21st century face a dynamic and complex environment characterized by uncertainty, so you must be prepared to respond to changes to achieve their organizational objectives to help them achieve business competitiveness; in this context are include the small and medium-sized enterprises (SMEs), then for their structural features you typically find at a disadvantage with respect to the large enterprises that have access to greater resources and capabilities. The purpose of the research was to measure the influence of strategic planning and management skills as internal factors in the Business Competitiveness perceived by businessmen of SMEs in Hermosillo, Sonora. A mixed investigation was performed, where the first phase consisted of an analysis based on a panel of experts (Delphi method), with the purpose of validating the measuring instrument (apparent validity) through the opinions of the experts and the second phase was a statistical analysis technique of structural equations PLS models. The results show that strategic planning and management skills as internal factors of the SMEs influence in business competitiveness.

JEL Classification: M12, 015, M21.

Key words: Business competitiveness, Strategic planning, Management skills, SMEs.

Introducción

La Dirección Estratégica centra gran parte de sus esfuerzos en identificar aquellos factores que más influyen en el éxito competitivo, como demuestra la abundancia de literatura existente en este sentido (Wang *et al.*, 2006; Estrada *et al.*, 2009; Mazarol *et al.*, 2009; Wei-Wei *et al.*, 2010; Ponce *et al.*, 2013; entre algunos). A pesar de que este debate muchas veces es controvertido, parece existir cierto consenso entre los investigadores al considerar que la competitividad de las empresas está determinada por fuentes externas y por fuentes internas de competitividad, cuyos efectos tienen un carácter aditivo.

Álvarez (2008), señala que la competitividad de la empresa se basa en la adquisición de las aptitudes para lograr mayor productividad que ayude a enfrentar la competitividad empresarial. Esta se expresa por la capacidad de generar valor para todos los actores tanto internos como externos, lo que permite competir en sectores nuevos y adecuarse a los mercados mundiales; es decir, la competitividad es la base del crecimiento empresarial (Martínez *et al.*, 2010).

Un reporte emitido por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003), reveló que los principales problemas relativos al ambiente interno de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son: falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico; desconocimiento y poca utilización de procesos de gestión; y capacitación deficiente de sus recursos humanos. Los resultados de México coinciden con la problemática de las Pymes en América Latina que se caracterizan por el bajo grado de adopción tecnológica; bajo o nulo nivel de capacitación; poca capacidad administrativa; y baja productividad (Zevallos, 2003).

Dado que el estudio de la competitividad de la empresa es muy amplio, puesto que son muchas las variables implicadas en ésta (aún cuando nos limitemos únicamente a aquellas variables internas a la propia empresa), el objetivo de la presente investigación se centra a analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y dos factores relacionados con el ambiente interno de la Pyme (planeación estratégica, y habilidades gerenciales), a través de un estudio empírico. Los objetivos de la investigación son dos y se propone medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la

Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora y, analizar las diferencias de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales entre las Pymes de Hermosillo, Sonora.

Marco Teórico

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 han sido objeto de numerosas investigaciones con el propósito de identificar factores que le permitan obtener mejores resultados y ser competitivas en el mercado (Kim *et al.*, 2008). La falta de competitividad puede acarrear serias consecuencias negativas a las Pyme's, que pueden influir en el deterioro de sus condiciones financieras y conducir las a la quiebra (Madrid *et al.*, 2007).

Un estudio respecto a los factores internos determinantes de la competitividad en México concluyó que las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen una planeación estratégica en su gestión empresarial (Estrada *et al.*, 2009). Al respecto de la importancia de la planeación, se ha identificado que un factor clave que influye en el rendimiento estratégico es el equipo directivo (Eden y Ackermann, 2004). De igual manera, la planeación estratégica se relaciona positivamente tanto con las habilidades gerenciales como con la competitividad empresarial (Kotey y Meredith, 1997; Peel y Bridge, 1998; Gibbons y O'Connor 2005; O'Regan *et al.*, 2006; Wang *et al.*, 2006; Glaister *et al.*, 2008).

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las habilidades básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones (Spendlove, 2007). El desarrollo de nuevos conocimientos conlleva a determinar que las habilidades fundamentales para la viabilidad de la gestión empresarial están referidas a la capacidad y habilidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar e incluso, adelantarse a los cambios (Ramírez, 2005).

La eficacia en el desempeño de la gerencia se refleja en su comportamiento ya que aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos (Levy – Leboyer, 2003). Adicional a los conocimientos, destrezas y aptitudes, el gerente de hoy, debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas que le permita desarrollar las habilidades indispensables para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor (Zahra *et al.*, 2007).

Por otro lado, el desarrollo de las habilidades gerenciales contribuye a asumir por parte de la dirección un papel más estratégico, a fin de enfrentar a través del desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica, un entorno empresarial con mayor incertidumbre (Giunipero *et al.*, 2006). En este sentido, las habilidades han tomado una posición importante, en relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes

necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional (Mertens, 2001). Además, las habilidades gerenciales están unidas a factores simbólicos como habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, receptividad a los ambientes exteriores, fuertes habilidades técnicas, manejo del estrés, capacidad de trabajar bien con otros, inteligencia social y valoración de la diversidad multicultural y trabajo en equipo, para que influyan positivamente en una gestión enfocada a la competitividad empresarial (Samujh y El-Kafafi, 2010; Barhem *et al.*, 2011 y Tonidandel *et al.*, 2012).

Las personas encargadas del proceso de seleccionar y desarrollar gerentes, deben tener en cuenta la importancia de cuatro dimensiones de habilidades gerenciales (habilidad técnica, habilidad administrativa, la habilidad humana, y el comportamiento) y, prestar especial atención a la habilidad administrativa (Tonidandel *et al.*, 2012). Un estudio realizado en México para determinar las capacidades gerenciales concluyó que la dimensión donde más se muestra conocimiento y habilidad gerencial es la habilidad operativa y de gestión siendo importante que el personal que adquiere funciones gerenciales, debe preocuparse por el desarrollo de habilidades y voltear hacia los conocimientos y las habilidades de planeación y organización (Ponce *et al.*, 2013).

Por su parte, Koenigsfeld *et al.* (2012), mencionan que las habilidades gerenciales se clasifican en cinco dominios: el dominio conceptual / creativo, la dirección dominio, el dominio administrativo, el dominio interpersonal, y el dominio técnico. También, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo son habilidades críticas para el éxito de los mandos de gerencias medias (Xuejun y Wang, 2009). Dentro del estudio realizado por Kramar y Steane (2012), se exploran las tendencias del papel del desarrollo de nuevas habilidades de los Recursos Humanos (HR, por sus siglas en inglés, Human Resources) en general y el papel de los gerentes de línea en el trabajo de gestión. Los resultados indican que los gerentes de recursos humanos cada vez más esperan abarcar responsabilidades para el desarrollo de competencia en el capital humano como un imperativo estratégico de negocio.

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, ya así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker *et al.*, 2009). No obstante, las Pymes altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior, poseen una planeación estratégica y una gerencia con habilidades para llevar a cabo la gestión empresarial (Estrada *et al.*, 2009).

Planteamiento del modelo conceptual

Planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de influencia en la competitividad empresarial de las Pymes

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.

El gobierno mexicano con el propósito de promover el desarrollo económico nacional a través del impulso a la Pyme, aprobó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 2009), donde se define la competitividad 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.

Un estudio sobre proyectos Pymes, con base en el análisis estratégico para el desarrollo de la Pyme en el Estado de Veracruz, en México (Aragón y Rubio, 2009), encontró que el desarrollo de la Pyme requiere de cinco aspectos clave: 1) contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación en sus ventas, 2) realizar en mayor medida una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado., 3) tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas, 4) utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informáticas en la gestión de su empresa y 5) utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones.

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. Una forma de lograr ventaja competitiva sostenible, es a través de la formación de un núcleo central mediante el conjunto de activos intangibles de la empresa, también llamado capital intelectual, el cual lo constituyen las personas que conforman la empresa, es decir, su capital humano, y, más concretamente, los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que individual y colectivamente atesoran (Araujo *et al.*, 2006).

Aunque es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, no todos los grupos humanos dentro de la organización son igualmente importantes y estratégicos. Es la gerencia en quien recae la responsabilidad de elegir el camino que sigue una empresa, la combinación de recursos que ésta requiere para el logro de sus objetivos y metas, y el o los mercados en los que participará; es por ello, que los recursos directivos constituyen un colectivo cuya gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores (p.e. Castanias y Helfat, 1991, 2001; Lado y Wilson, 1994; Pickett, 1998; Landeta *et al.*, 2006). Hoy en día las empresas de México, en especial 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 de gestión, programas, estructuras, etc. que le permita a la organización su adaptación, y a así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker *et al.*, 2009).

Como lo destaca Weik (2009), el gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con diferentes públicos que esperan algo de la empresa permita una mejora progresiva y continua de la organización. Así, el desempeño de la gerencia para el logro de la competitividad empresarial está basada en habilidades para el trabajo en equipo, contar con una red alrededor, dentro y fuera de la empresa y un buen trabajo de planeación estratégica (Cantzler y Leijón, 2007). Las habilidades de la gerencia son

importantes para una gestión eficaz de la innovación, donde la capacidad técnica no es suficiente para la eficacia; las diferencias de estilos de aprendizaje son importantes en la adquisición de habilidades interpersonales, donde éstas pueden ser encaminadas a desarrollar competencias de liderazgo que ayuden a crear estrategias de competitividad empresarial (Dreyfus, 2008; De Meuse *et al.*, 2011; Koenigsfeld *et al.*, 2012; Thorn, 2012; Tonidandel *et al.*, 2012; Zhang *et al.*, 2013). En este sentido, se consideran las siguientes hipótesis de trabajo.

H₁. La competitividad empresarial de las Pymes se ve influida por las Habilidades Gerenciales de la empresa.

H₂. La competitividad empresarial de las Pymes se ve influida por la Planeación Estratégica de la empresa.

Planteadas las hipótesis de trabajo, el modelo explicativo propuesto queda eflorado tal y como se muestra en la Figura 1. En el mismo se establecen la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales sobre la competitividad empresarial manifestada en el comparativo de sustento teórico y la argumentación realizada mediante panel de expertos.

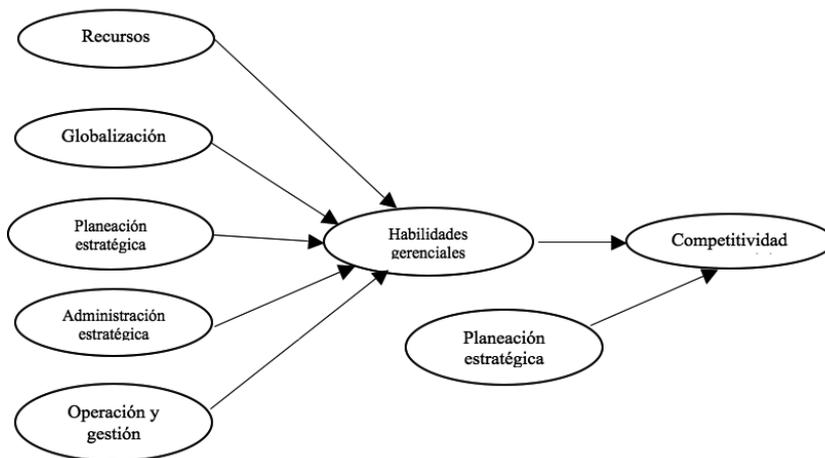


Figura 1. Modelo Conceptual
 Fuente: Modelo propuesto. Elaboración propia (2015)

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

Diseño de la investigación

Recolección de datos

Con el propósito de contrastar las hipótesis formuladas se desarrollan una serie de actuaciones realizadas bajo dos fases de una investigación mixta. En una primera fase cualitativa se llevó a cabo un análisis, apoyada en un panel de expertos (conocido también como método Delphi) con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente). El panel fue integrado por seis expertos pertenecientes a tres sectores relacionados con las Pymes: Gobierno, Cámara y

Educación los cuales fueron elegidos en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia, posición, responsabilidad, acceso a la información, disponibilidad y que tuvieran características relacionadas con Pymes. En este contexto, resulta clave la preponderancia de la denominada Triple Hélice (Mejía, 2004; González, 2009): Gobierno-Cámaras-Educación.

El trabajo se realiza 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 tiene como objetivo, que basada en la opinión de los expertos se puedan identificar la influencia de habilidades gerenciales como factor interno de competitividad empresarial de las Pymes de Hermosillo, Sonora, México.

La recogida de información fue llevada a cabo por los integrantes del proyecto de investigación, utilizando como soporte un cuestionario estructurado aplicados a los gerentes de las Pymes afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco-Servytur), la cual cuenta con 390 empresas y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacindra) que cuenta con 190 empresas afiliadas y ubicadas ambas en la ciudad de Hermosillo, Sonora. El trabajo se realizó en tres fases: la primera fase mediante correo electrónico obtenidos a través de la información proporcionada por las cámaras, 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 concluir los resultados fue mediante entrevista personal. El tamaño de la muestra que se obtuvo, una vez llevado a cabo el proceso de depuración, fue de 108 cuestionarios válidos (ver Tabla 1), 80 manifestaron ser del sector comercio y 27 del sector industrial. Además 72 empresas declararon ser pequeñas y 34 medianas.

Tabla 1 Ficha técnica

Ámbito geográfico	Hermosillo, Sonora
Universo	538
Unidad muestral	Pymes afiliadas a Canacindra y Canaco-Servytur.
Metodología	Encuesta con cuestionario semi-estructurado.
Procedimiento de muestreo	Muestra finita sin reemplazo
Tamaño muestral	108 encuestas válidas
Error muestral	± 5.0 %
Nivel de confianza	90 %; pq = 0.5
Fecha del trabajo de campo	Agosto-Diciembre de 2015

Fuente: Elaboración propia (2015).

Para el proceso de la recopilación de la información se usó un cuestionario semi-estructura que contenía preguntas cerradas que fueron validadas previamente mediante técnicas cualitativas. Para tal efecto, los encuestados que tenían que contar con el papel de gerente de la empresa, tenían que mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de medida de Likert de 7 puntos. Específicamente, la información se refería a la influencia de factores internos, tales como planeación estratégica y habilidades gerenciales en la competitividad empresarial de las Pymes de Hermosillo, Sonora que percibía el gerente Pyme, y finalmente las características socio-demográficas del empresario.

Análisis estadísticos de los datos

Modelo de ecuaciones estructurales

Para llevar a cabo el análisis estadístico de los datos recopilados se utilizó la metodología de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling*, SEM), con la Técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares*, PLS), la cual se calcula por medio de la matriz de componentes de varianzas. Para validar el modelo de medida se realizaron las siguientes actuaciones metodológicas: (1) analizar la validez de contenido y aparente, (2) calcular la fiabilidad individual de los indicadores reflectivos con por medio de las cargas factoriales (*loading*), (3) examinar la validez de constructo: validez convergente y la validez divergente. En cuanto a la validez del modelo estructural se analizaron: (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 aplicando el paquete informático estadístico SmartPLS 3.0 (Ringle *et al.*, 2005).

Validez de contenido y aparente

Para validar el instrumento estadístico y sus respectivas escalas de medida se procedió a las siguientes pruebas cualitativas:

Validez de contenido, en esta prueba se realizó una exhaustiva revisión de la literatura especializada en planeación estratégica, habilidades gerenciales y competitividad empresarial con el objetivo de sustentar teóricamente las escalas de medida.

Validez aparente, con este análisis se determina que las escalas de medida reflejen aquello que pretenden realmente medir, por tanto, se adaptaron, matizaron y culturizaron las escalas de medida inicialmente propuestas a partir de los resultados de los estudios cualitativos previos. Para tal efecto, se sometió el instrumento de investigación 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).

Fiabilidad de los indicadores

Para comprobar la fiabilidad individual de los indicadores como integrante de un constructo reflectivo, estos deben tener una carga factorial (λ) igual o superior que 0.707 (Carmines y Zeller, 1979). Las cargas factoriales muestran que la varianza compartida entre el constructo y sus respectivos indicadores sean mayores que la varianza del error. Considerando el criterio estadístico de aceptación anterior ($\lambda \geq 0.707$), se depuraron los siguientes indicadores en una primera etapa: **OG1**: “Habilidad para la identificación y resolución de problemas” ($\lambda = 0.666$), **OG3**: “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” ($\lambda = 0.661$), **OG4**: “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” ($\lambda = 0.626$),

OG5: “Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización” ($\lambda = 0.684$), **PE8:** “Capacidad para mejorar el comportamiento medioambiental de las actividades de la organización” ($\lambda = 0.670$), **RH1:** “Interiorización de normas y principios morales que lo hacen responsable de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas” ($\lambda = 0.689$). Tras recalcular el algoritmo PLS en una segunda etapa, se eliminó en un segundo momento el indicador **OG2:** “Habilidad para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes” ($\lambda = 0.672$), lo que hace ver que la gerencia no le da importancia a la habilidad de Operación y Gestión.

Asimismo, se calculó la prueba de la comunalidad (λ^2) de las variables manifiestas que es parte de la varianza que es explicada por el constructo teórico (Bollen, 1989). Para determinar la comunalidad se calculó el cuadrado de las correlaciones entre las variables manifiestas y su propia variable latente. Por ejemplo, para el indicador **AE2:** “Habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas”, se tiene una carga factorial de $\lambda = 0.798$, que representa una comunalidad de $\lambda^2 = 0.6368$, lo que indica que el 63.68% de la varianza de la variable manifiesta está relacionada con el constructo de habilidades gerenciales, criterio por encima del 50%, lo cual es estadísticamente aceptable (ver Tabla 2).

Tabla 2 Fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal

Constructo Indicadores	Cargas	
	Factoriales (λ)	Comunalidad (λ^2)
Habilidades Gerenciales		
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.	0.716***	0.5126
AE2: Habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con otras personas.	0.798***	0.6368
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.	0.792***	0.6274
AE4: Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	0.781***	0.6099
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.	0.861***	0.7413
AE6: Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	0.798***	0.6368
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.	0.813***	0.6609
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.	0.817***	0.6674

Tabla 2 Fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal (Continuación)

PE2: Capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.	0.824***	0.6789
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.	0.833***	0.6938
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.	0.848***	0.7191
PE5: Habilidad para determinar objetivos a nivel de la organización y/o departamento, que sirven para definir el rumbo de la empresa.	0.820***	0.6724
PE6: Capacidad para formular en términos numéricos un plan de operaciones y recursos que ayude a lograr los objetivos de la empresa.	0.795***	0.6320
PE7: Habilidad en la elaboración de presupuestos estratégicos.	0.791***	0.6256
GL1: Habilidad para el aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.	0.811***	0.6577
GL2: Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucren procesos responsabilidades o personas.	0.756***	0.5715
GL3: Habilidad para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.	0.739***	0.5461
GL4: Habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación tecnológica.	0.718***	0.5155
GL5: Habilidad para visualizar el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico, social y cultural a gran escala para su empresa.	0.712***	0.5069
GL6: 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.	0.854***	0.7393
GL7: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para enfrentar la competencia de forma efectiva.	0.713***	0.5083
GL8: Habilidad para crear una o más características de la empresa, que puedan manifestarse de muy diversas formas.	0.770***	0.5929
RH2: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.	0.771***	0.5944
RH3: Flexibilidad de pensamiento (analizar las situaciones desde diversas perspectivas).	0.886***	0.7849
RH4: Habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).	0.836***	0.6988
RH5: Habilidad para integrarse e integrar equipos de trabajo efectivos.	0.775***	0.6006
RH6: Habilidad para propiciar la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.	0.802***	0.6432
RH7: Capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	0.866***	0.7499
RH8: Habilidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo.	0.832***	0.6922
RH9: Habilidad para evaluar información de forma inteligente.	0.753***	0.5670

Tabla 2 Fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal (Continuación)

Planeación Estratégica		
GPEE1: Habilidad para llevar a cabo el plan estratégico de la empresa.	0.716***	0.5126
GPEE2: Capacidad para crear planes a corto y largo plazo.	0.754***	0.5685
GPEE3: Capacidad para establecer objetivos estratégicos.	0.838***	0.7022
GPEE4: Habilidad para detectar cuales son las oportunidades y amenazas para completar los objetivos de la empresa.	0.787***	0.6193
GPEE5: Habilidad para plantear los puntos clave para poder llevar a cabo los objetivos estratégicos.	0.830***	0.6889
GPEE6: Capacidad para identificar las metas más importantes que le ayuden a llevar a cabo los objetivos estratégicos.	0.845***	0.7140
GPEE7: Habilidad para realizar tareas de análisis de información y crear modelos estratégicos de gestión.	0.843***	0.7131
GPEE8: Capacidad para analizar factores internos y externos en relación a la formulación y planificación de la estrategia empresarial de su empresa.	0.871***	0.7586
Competitividad Empresarial		
CE1: Amplios conocimientos de avances tecnológicos.	0.778***	0.6052
CE2: Habilidad en el desarrollo de las comunicaciones.	0.755***	0.5700
CE3: Conocimientos del nivel de demanda de productos de alta calidad en el mercado.	0.875***	0.7656
CE4: Habilidad para el manejo y control del desafío de la competitividad.	0.919***	0.8445
CE5: Habilidad para el uso de estrategias para enfrentar la competitividad de la empresa.	0.864***	0.7464
CE6: Habilidad para la identificación de los factores que condicionan la competitividad de las empresas en México.	0.852***	0.7259
CE7: Habilidad para identificar variables y construcción de modelos que ayuden a enfrentar la competitividad de su empresa.	0.875***	0.7656
CE8: Habilidad para la construcción de un sistema de seguimiento que ayude a lograr de forma efectiva la competitividad de las empresas.	0.878***	0.7708
CNVC1: Conocimientos de la competitividad nacional.	0.841***	0.7072
CNVC2: Amplios conocimientos de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas locales.	0.822***	0.6756
CNVC3: Amplios conocimientos de las condiciones de los factores: disponibilidad y estado de los factores de la industria (trabajo, recursos naturales, capital, infraestructura).	0.780***	0.6084
CNVC4: Amplio conocimiento de la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de productos (basada en productos o servicios singulares), la fama de la marca, así como las relaciones con los clientes.	0.818***	0.6691
CNVC5: Habilidad para percibir o descubrir nuevas así como mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, es decir, innovando.	0.799***	0.6384
CNVC6: Habilidad para adquirir ventajas competitivas a través de una cadena de valor dentro de la organización.	0.843***	0.7106

*** 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.; N/A = No aplicable

Fuente: Elaboración propia con base a en los datos recopilados (2015).

Fiabilidad del constructo

Para determinar la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, se analizó la fiabilidad del constructo a través de la medida del Coeficiente de *Alfa de Cronbach* (α) y el Coeficiente de 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, para el caso de valores de 0.600 o menos indican falta de confiabilidad interna (Henseler *et al.*, 2009). En la Tabla 4 se muestra que el Coeficiente de *Alfa de Cronbach* es mayor que 0.700 en todos los casos, tal y como lo recomiendan Nunnally (1978) y Sanz *et al.* (2008).

En cuanto al Coeficiente de Fiabilidad Compuesta o Coeficiente *Rho de Spearman*, todos los constructos reflectivos tienen valores mayores que 0.600 (Bagozzi e Yi, 1988; Chin, 1998; Steenkamp y Geyskens, 2006). Asimismo, todos los Coeficientes de Fiabilidad Compuesta (ρ_c) son superiores que los valores del Coeficiente de *Alfa de Cronbach* para cada uno de los constructos propuestos (Fornell y Larcker, 1981), por lo que se garantiza la fiabilidad interna de los conceptos teóricos. De la misma manera, el Coeficiente de la Varianza Media Extraída (AVE) debe ser mayor que 0.500 (Bagozzi, 1991; Fornell y Larcker, 1981) y significativa al nivel de 0.01 (Sanzo *et al.*, 2003), que nos indica que más del 50% de la varianza del constructo se debe explicar por sus indicadores. Por tanto, se podría decir que los constructos propuestos en el modelo poseen una consistencia interna satisfactoria en términos estadísticos (ver Tabla 3).

Tabla 3 Fiabilidad del constructo.

Constructo Indicadores	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidad Compuesta (ρ_c)	Análisis Varianza Extraída (AVE)
Competitividad Empresarial (CE1; CE2; CE3; CE4; CE5; CE6; CE7; CE8; CNVC1; CNVC2; CNVC3; CNVC4; CNVC5; CNVC6).	0.967	0.970	0.700
Habilidades Gerenciales (OG1; AE1; AE2; AE3; AE4; AE5; AE6; AE7; PE1; PE2; PE3; PE4; PE5; PE6; PE7; GL1; GL2; GL3; GL4; GL5; GL6; GL7; GL8; RH1; RH2; RH3; RH4; RH5; RH6; RH7; RH8; RH9).	0.980	0.981	0.637
Planeación Estratégica GPPE1; GPPE2; GPPE3; GPPE4; GPPE5; GPPE6; GPPE7; GPPE8).	0.926	0.939	0.659

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico de los datos con SmartPLS 3.0.

Validez convergente y validez divergente

Tras la validez del constructo en términos de la fiabilidad interna de los indicadores, se procede a determinar la validez de constructo por medio del análisis de las siguientes pruebas estadísticas:

Validez convergente, para realizar esta prueba se calculó la Varianza Media Extraída (AVE) para los constructos reflectivos, tal y como sugieren Fornell y Larcker (1981). El Coeficiente de Fiabilidad 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 de las escalas. Como se muestra en la Tabla 4, el Coeficiente AVE para los constructos con indicadores reflectivos debe ser mayor que 0.500 (Bagozzi, 1991; Fornell y Larcker, 1981), lo que indica que más del 50% de la varianza de cada una de las dimensiones teóricas debe explicar y medir los indicadores. El análisis previo nos permite demostrar la validez convergente del modelo propuesto.

Validez divergente, esta prueba estadística 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 –la cual está formada por la raíz cuadrada del Coeficiente AVE– y deben ser superiores al resto de su misma columna. Es decir, el coeficiente de fiabilidad internas de los constructos puede ser mayor que el cuadrado de las correlaciones entre las variables latentes, indicando que entre mayor porción de varianza exista entre los componentes de las variables latentes, mayores diferencias existirán entre los bloques de indicadores de medida (Chin, 2000; Sánchez y Roldán; 2005; y Real *et al.*, 2006). De acuerdo con Sánchez y Roldán (2005), para que se cumpla la validez divergente, los indicadores sobre la diagonal ($\sqrt{\text{AVE}}$) deben ser mayores que los indicadores por debajo de la diagonal (ver Tabla 5). Como se observa en la Tabla 4, no todas las dimensiones cumplen con el criterio estadístico, debido al engordamiento de indicadores por constructo, por lo que se justifica teóricamente la divergencia entre las escalas de medida que representan los conceptos objeto de análisis (Martínez y Martínez, 2009). Por el procedimiento empírico anterior, se garantiza la validez divergente de las escalas de medida desde la evidencia teórica-metodológica (validez de contenido y aparente), lo que comprueba que la validez discriminante de los distintos constructos que integran el modelo causal propuesto.

Tabla 4 Validez del Constructo: Validez Convergente y Divergente.

Constructo	Análisis de la Varianza Extraída (AVE)	Análisis de la Varianza Extraída (AVE)		
		1	2	3
Competitividad Empresarial (1)	0.700	0.837		
Habilidades Gerenciales (2)	0.637	0.788	0.798	
Planeación Estratégica (3)	0.659	0.971	0.850	0.812

Matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico de los datos con SmartPLS 3.0.

Validación del modelo estructural

La validación del modelo estructural se analiza por medio de dos índices básicos (Johnson, Herrmann y Huber, 2006) y el Parámetro Q^2 :

Varianza Explicada o Coeficiente de Determinación (R^2), este indicador de medida debe ser igual o mayor que 0.100 (Falk y Miller, 1992). A partir del criterio empírico anterior todos los constructos poseen un poder de predicción satisfactorio para el modelo estructural propuesto, $R^2 = 0.948$ (ver Tabla 6).

Coefficientes de regresión estandarizados (β), estos pesos o *path* deben alcanzar al menos un valor de 0.200 para que se consideren significativos, tal y como lo establece Chin (1998). Por tanto, las relaciones causales propuestas en las hipótesis del modelo conceptual no cumplen con el criterio de aceptación (H1: $\beta = -0.133$; y H2: $\beta = 1.084$), pero sí de significatividad (H1: $t = 2.461$; $p < 0.05$; y H2: $t = 22.498$; $p < 0.01$). Los coeficientes estandarizados de regresión (beta) de las variables latentes se encuentra en niveles por debajo del criterio estadístico, esto se justifica por la mediación de los constructos reflectivos, pero ante la significancia de la relación se considera como una regresión de carácter parcial (Barrera y Vargas, 2005).

Prueba Stone-Geisser o el parámetro Q^2 (Cross Validated Redundancy), determina el poder de predicción del modelo por medio de la técnica *blinffolding*, la cual indica que un constructo indeterminado es una combinación de sus indicadores más un término de error (Stone, 1954; Barroso *et al.*, 2005). Además, este indicador debe ser mayor que cero para que el constructo tenga validez predictiva (Chin, 1998). Por ende, el modelo estructural propuesto cumple con los criterios antes mencionados, debido a que el parámetro Q^2 está por encima de cero ($Q^2 = 0.656$) lo cual brinda evidencia que los valores observados fueron reconstruidos y el modelo estructural tiene poder de predicción (ver Tabla 5).

Tabla 5 Resultados del análisis estadístico

Hipótesis	Signo de la hipótesis	Coefficientes path estandarizados (β)	Valor t (Bootstrap)
H ₁ : <i>Habilidades Gerenciales</i> → <i>Competitividad Empresarial</i>	+	-0.133	2.461**
H ₂ : <i>Planeación estratégica</i> → <i>Competitividad Empresarial</i>	+	1.084	22.498***

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.

Constructo	Varianza Explicada R^2	Prueba de Stone-Geisser Q^2
Competitividad Empresarial	0.948	0.656
Habilidades Gerenciales		
Planeación Estratégica		

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

Índice de Bondad de Ajuste (GoF)

Finalmente, se calculó el índice de Bondad de Ajuste del modelo estructural (GoF = 0.7941), lo que determina que tiene un ajuste del 79.41% para extrapolar los resultados de la población de estudio a la de análisis (ver Tabla 6). Esto nos indica que se tiene un buen ajuste, cumpliendo con el criterio empírico 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 Índice de Bondad de Ajuste

Constructo	Análisis Varianza Extraída (AVE)	Varianza Explicada (R ²)	Índice de Bondad de Ajuste ^a
Competitividad Empresarial	0.700	0.948	
Habilidades Gerenciales	0.637		
Planeación Estratégica	0.659		
Media aritmética	0.6653	0.948	0.7941 ^a

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

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados estadísticos de los datos con SmartPLS 3.0.

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 se procedió a examinar los resultados obtenidos para contrastar las dos hipótesis de investigación formuladas y con ello justificar y argumentar las posibles desviaciones de los resultados esperados.

Los resultados del modelo estructural ponen de manifiesto que las habilidades gerenciales como factores internos que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora influyen de forma significativa sobre la competitividad empresarial ($H_1: \beta = -0.133; p < 0.05$). Al comprobar bajo el criterio de aceptación ($\lambda \geq 0.707$), si las cargas factoriales muestran que la varianza compartida entre el constructo de Habilidades Gerenciales y sus respectivos indicadores (Operativa y de Gestión, Administración Estratégica, Planeación Estratégica, Globalización, Recursos Humanos y Competitividad empresarial), se eliminaron gran parte de los ítems del indicador *Operativa y de Gestión*; sin embargo, tras recalcular el algoritmo PLS y aplicando el mismo criterio de aceptación se dio como resultado la eliminación del este indicador.

Lo anterior, se llevó a analizar el promedio de cargas factoriales. Dentro de la fiabilidad individual de los indicadores del modelo causal referido al constructo de Habilidades

Gerenciales (*Administración Estratégica, Planeación Estratégica, Globalización y Recursos Humanos*) como lo muestra la Tabla 3, el promedio de cargas factoriales de los indicadores aceptados en el constructo de Habilidades Gerenciales son: Administración Estratégica: .7941, Planeación Estratégica: .8183, Globalización: .7591 y para Recursos Humanos: .8151.

La dimensión Operativa y de Gestión resultó irrelevante para los gerentes de las Pymes de Hermosillo, Sonora aunque la literatura evidencia su importancia como habilidad gerencial implicando un trabajo de gestión empresarial basado en una preparación de parte de la gerencia para sustentar los cambios y las acciones estratégicas a través de la identificación y resolución de problemas, situaciones de conflicto, o mecanismos estratégicos para lograr una disposición al actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del clientes (Samujh y El-Kafafi, 2010; Berhem, Younies y Smith, 2011; Zhang *et al.*, 2013). A pesar de que se encontró suficiente evidencia para aceptar la hipótesis H_1 que sustenta la relación entre Habilidades Gerenciales y la Competitividad Empresarial ($H_1: \beta = -0.133; p < 0.05$), ésta no es en el sentido esperado, como algunos autores señalan (Wang *et al.*, 2006; Glaister *et al.*, 2008; Estrada *et al.*, 2009; Simons, 2010), por lo que es necesario profundizar en investigaciones futuras en Pymes sobre este tema.

Asimismo, una mayor Planeación Estratégica dentro de las Pymes hace que incremente la competitividad empresarial dado que presenta el efecto esperado ($H_2: \beta = 1.084; p < 0.01$). Esto coincide con otros estudios científicos que la Planeación Estratégica percibidas influye en la Competitividad Empresarial (Rudd *et al.*, 2008; Simons, 2010; Ponce *et al.*, 2013).

Diferencias de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales entre las empresas pequeñas y medianas.

Tabla 7 Prueba T para la igualdad de medias

Variable	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Media empresas pequeñas	Media empresas medianas	Resultado de la hipótesis
Organización y Gestión	-1.291	104	0.201	-0.2344	0.18163	5.7361	5.9706	No se rechaza
Administración estratégica	-1.188	104	0.239	-0.25408	0.2183	5.5694	5.8235	No se rechaza
Planeación estratégica como habilidad	-2.075	104	0.041	-0.43156	0.2075	5.569	6.00	Se rechaza
Globalización	-1.669	109	0.099	-0.31291	0.18751	0.5.5694	5.8824	No se rechaza
Recursos Humanos	-1.406	109	0.164	-0.28595	0.20335	05.861	6.147	No se rechaza
Competitividad empresarial	-2.161	109	0.034	-0.43709	0.20224	5.880	6.117	Se rechaza
Planeación estratégica como gestión	-1.725	109	0.089	-0.35212	0.20408	5.736	6.088	No se rechaza

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis estadístico de los datos.

Se realizó un análisis a través de una prueba t para dos muestras independientes, a partir de las diferencias de la variable “tamaño de la empresa” (Pequeña y Mediana). Los resultados evidenciaron que entre los tamaños de empresa pequeña y mediana existen diferencias en dos dimensiones: planeación estratégica como habilidad ($p=0.041$) y competitividad empresarial ($p=0.034$), encontrándose que las empresas medianas manifiestan más habilidades gerenciales tanto para la planeación estratégica como para la competitividad empresarial respecto las empresas pequeñas. La tabla 7 concentra los resultados obtenidos de las pruebas T para evaluar la igualdad de medias.

Conclusiones e implicaciones empresariales

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia.

Los resultados obtenidos en esta investigación ponen 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 dinámica, actualizada, con habilidades, abierta al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de aplicar la planeación como estrategia de gestión dentro de sus negocios.

Hoy en día, es primordial en toda organización estar conscientes de que la competitividad es hoy en día un tema importante que exige una gestión empresarial efectiva y, muchas Pymes cuentan con debilidades de gestión, por lo que es necesario reconocer la importancia de contar con una dirección con habilidades gerenciales que le permita realizar una adecuada planeación estratégica y determinar con mayor exactitud cuál es el estado actual de su negocio, dónde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo y conducirlo a la competitividad empresarial.

El valor de la estrategia en una competencia 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. Al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las Pymes que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, le dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr competitividad empresarial.

A semejanza de otros trabajos, este estudio tiene limitantes. Se trata de un diseño transversal aplicado en el contexto de Hermosillo, Sonora, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a las Pymes mexicanas. Por lo anterior, se recomienda que estudios futuros, repliquen este trabajo en otras firmas a fin de conocer si los resultados de la influencia de las habilidades gerenciales en la competitividad son semejantes a los encontrados en el contexto estudiado. También, se recomienda evaluar el impacto de otras variables, ya que lo anterior incidirá sobre la validez del conocimiento respecto de la competitividad de las organizaciones

mexicanas.

Referencias

- Álvarez, H.F. (2008). El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa. *Gestión Joven*, 1, 121-217.
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, 216, 35-69. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>
- Araujo, A., Barrutia, J., Hoyos, J., Landeta, J., & Ibañez, P. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 83-98.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.02.002>
- Bagozzi, R.P. (1991). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 375-381. <https://doi.org/10.2307/3150979>
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Barhem, B., Younies, H., & Smith, P.C. (2011). Ranking the future global manager characteristics and knowledge requirements according to UAE business managers' opinions. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern*, 4 (3), 229-247. <https://doi.org/10.1108/17537981111159984>
- Barrera, F., & Vargas, E. (2005). Relaciones familiares y cogniciones románticas en la adolescencia: el papel mediador de la autoeficacia romántica. *Revista de Estudios Sociales*, (21), 27-35.
- Barroso-Castro, C., Cepeda-Carrión, G., & Roldán-Salgueiro, J.L. (2005). Investigar en Economía de la Empresa: ¿Partial Least Squares o Modelos Basados en la Covarianza?. *Congreso Anual, XV Congreso Hispano-Frances de AEDEM*, 19, 625-634.
- Cantzler, I., & Leijon, S. (2007). Team-oriented women entrepreneurs: a way to modern management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 732-746. <https://doi.org/10.1108/14626000710832802>
- 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.
- Castanias, R.P., & Helfat, C.E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171. <https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Castanias, R.P., & Helfat, C.E. (2001): The managerial rents model: Theory and empirical analysis, *Journal of Management*, 27(6), 661-678. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(01\)00117-9](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(01)00117-9)
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2003). *Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Resultados y Perspectivas*. México: CIPI/Secofi. Disponible en: <http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf> y Consultado: 4/04/2016
- 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*. Consultado en: <http://discont.cba.uh.edu/chin/indx.html> y Consultado: 12/03/2016.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120-139. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.570143>
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Secretaría de Economía. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 y Consultado 1/03/2016.
- Dreyfus, C.R. (2008). Identifying competencies that predict effectiveness of R&D Managers. *Journal of Management Development*, 27(1), 76-91. <https://doi.org/10.1108/02621710810840776>
- Eden, C., & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 615-630. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00061-4](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00061-4)
- Estrada B., Roberto, García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. <https://doi.org/10.21640/rvz.v14n46>

- org/10.18800/contabilidad.201602.004
- Falk, R.F., & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. USA: 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*, 18 (1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gibbons, P.T., & O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes Among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43 (2), 170-186. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00132.x>
- Giunipero, L., Handfield, R.B., & Eitantawy, R. (2006). Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (7), 822-844. <https://doi.org/10.1108/01443570610672257>
- Glaister, K.; Dincer, O.; Tatoglu, E.; Demirbag, M., & Zaim, S. (2008): A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country. *Management Decision*, 46(3), 365-391. <https://doi.org/10.1108/00251740810863843>
- Góngora, G. & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la Pyme en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*. UAA. No. 47, 21-30.
- González de la Fe, T. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 738, 739-755. <https://doi.org/10.3989/arbor.2009.738n1049>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R.R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
- Kim, K., Knotts, T.L., & Jones, S.C. (2008). Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market. *Expert Systems with Applications*, 34, 128-134. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.08.009>
- Koenigsfeld, J.P., Youn H., Perdue, J., & Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087. <https://doi.org/10.1108/09596111211258928>
- Kotey, M., & Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 37-61.
- Kramar, R., & Steane, P. (2012). Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 4(2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/17574321211269289>
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994): Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Journal of Management*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A., & Hoyos, J. (2006). Comportamiento de las Empresas respecto a la formación continua de sus directivos. *Cuadernos de Gestión*, vol. 6(1), 83-98.
- Levy – Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- 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.
- Madrid, A., García, D., & Van Auken, H. (2007). *An analysis of non-financial factors associated with financial distress*. No publicado, Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT).
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades Directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. [https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60117-8)
- Martínez-García, J.A., & Martínez-Caro, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿teoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27-36.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G.N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 320-345. <https://doi.org/10.1108/13552550910967912>
- Mejía-Navarrete, J. (2004): Sobre la investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*, Año VIII, No. 13, 277-299.
- Mertens, L. (2001). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Madrid: Editorial Narcea.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., y Gallear, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs.

- Technovation*, 26(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>
- Peel, M., & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848-856. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)80021-6](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)80021-6)
- Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115. <https://doi.org/10.1177/009102609802700110>
- Ponce Gómez, G., Carmona Mejía, B., & Bernal Becerril, M. L. (2013). Gerencia del cuidado: experiencia de enfermería en una Institución de Tercer Nivel de Atención del D.F. *Revista de Enfermería Neurológica*, 12(2), 74-78.
- Ramírez, L.M. (2005). Estrategias para desarrollar competencias gerenciales. *Revista EAN*, 54, 183-204.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.004>
- Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 3.0 (M3)*. Hamburg. Disponible en: <http://www.smartpls.de> y Consultado: 12/05/2016)
- Roldán, J.L. (2000). *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación; repercusiones organizativas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
- Samujh, R.H., & El-Kafafi, S. (2010). Tool box for managers: lessons from New Zealand small businesses. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(1/2), 77-87. <https://doi.org/10.1108/20425961201000007>
- 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. <https://doi.org/10.1108/10662240510577059>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(08\)70063-x](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(08)70063-x)
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vázquez, R., & Álvarez, L. I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 327-345. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(01\)00200-0](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(01)00200-0)
- Simons, R. (2010). Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. 21(5), 407-417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>
- 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. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.3.136>
- Stone, M. (1954). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions", *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147.
- Tenenhaus M. (2008). *Structural Equation Modelling for small samples*. Paris: Working paper No 885, HEC, Jouyen-Josas.
- Thorn, I.M. (2012). Leadership in international organizations: Global leadership competencies. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 158-163. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.701130>
- Tonidandel, S., Braddy, P.W., & Fleenor, J.W. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 636-655. <https://doi.org/10.1108/02683941211252464>
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2006). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: the importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12 (1), 1-16.
- Wei-wei, W., Da-peng, L. Bo, Y., & Ying, Y. (2010). Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises. *Journal of Technology Management in China*, 5 (1), 6-25. <https://doi.org/10.1108/17468771011032769>

- Weick, K.E. (2009). *La Gestión Empresarial*. Barcelona: Editorial Legis.
- Xuejun Qiao, J., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/03090590910924388>
- Zahra, S. A.; Neubaum D. O., & Naldi, L. (2007). The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29, 309-327. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9025-y>
- Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12 (4), 341-352. <https://doi.org/10.1086/208520>
- Zevallos, V.E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748-759. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>