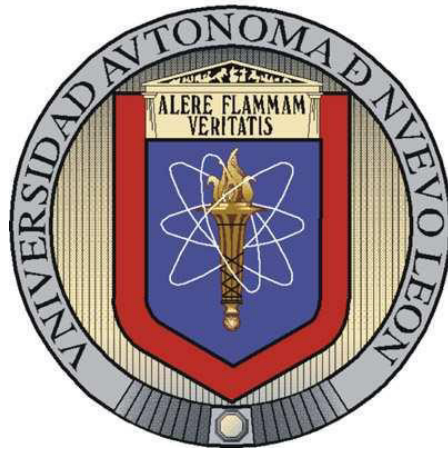


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES
DEL SECTOR COMERCIAL DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA.**

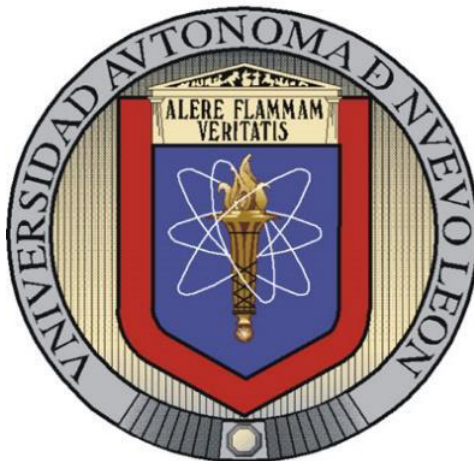
PRESENTADA POR

BEATRIZ ALICIA LEYVA OSUNA

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

Junio, 2018

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



TESIS

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR
COMERCIAL DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA**

PRESENTADA POR

BEATRIZ ALICIA LEYVA OSUNA

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, MÉXICO

JUNIO, 2018

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DEL SECTOR
COMERCIAL DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA**

Aprobación de la Tesis por el Comité Doctoral:

Dr. Mario César Dávila Aguirre
Presidente

Dra. Martha Del Pilar Rodríguez García
Secretaria

Dra. Adriana Segovia Romo
Vocal 1

Dr. Alfonso López Lira Arjona
Vocal 2

Dr. Elías Alvarado Lagunas
Vocal 3

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Beatriz Alicia Leyva Osuna

Firma: _____

Fecha: Junio, 2018

DEDICATORIA

A mis pilares, Nicolás y Alicia mis padres.....
que son mi ejemplo de fortaleza, unión y amor.

A mis Hijos Gabriel y Samael mis pensamientos
y acciones están día a día encaminados a construir su felicidad.

A mi esposo por su apoyo y amor incondicional

A mis hermanos que los cinco somos uno solo....
por su ánimo, apoyo y amor incondicional
siempre entre nosotros. Nicolás, Milton, Eudes y Edenzer.

AGRADECIMIENTO

A ustedes que con su sólida experiencia, conocimiento y su actitud entusiasta para iniciar y terminar este proyecto conmigo.....

Dr. Mario César Dávila Aguirre

Dra. Martha del Pilar Rodríguez García

Dra. Adriana Segovia Romo

A ustedes ¡¡¡¡**Gracias Infinitas!!!!**

Les agradezco su experiencia y apoyo en formar parte de mi sínodo....

Dr. Alfonso López Lira Arjona

Dr. Elías Alvarado Lagunas

Les agradezco su especial apoyo en mi formación y estancia en la Universidad

Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal

Dra. Mónica Blanco Jiménez

Dr. Joel Mendoza Gómez

Dr. Juan Rositas Martínez

Dr. Jesús Fabián López Pérez

Dr. Gustavo Alarcón

Dra. Luz María Pérez Gorostieta

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

β	Valores Poblacionales de Coeficientes de Regresión
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
FIV	Factor de Inflación de la Varianza final
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía
PICO	Parque Industrial de Ciudad Obregón
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
R^2	Correlación Múltiple Cuadrada, Medida de Asociación de Fuerza
SEM	Modelo de Ecuaciones Estructurales
SMART -PLS	Software para la solución de modelos estructurales basado en el método de mínimos cuadrados parciales. El modelo se plantea en el software en forma gráfica.
SPSS	Por sus siglas en inglés Statistical Package for the Social Sciences. Paquete estadístico para las Ciencias Sociales.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	15
1.1. <i>Antecedentes del Problema a Estudiar</i>	15
1.2. <i>Planteamiento del Problema de Investigación</i>	28
1.3. <i>Pregunta Central de Investigación</i>	30
1.4. <i>Objetivo General de la Investigación</i>	30
1.5. <i>Hipótesis General de Investigación</i>	31
1.6. <i>Metodología</i>	31
1.7. <i>Justificación y Aportaciones del Estudio</i>	33
1.8. <i>Delimitaciones del Estudio</i>	35
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	36
2.1. <i>Marco Teórico de la Variable Dependiente</i>	37
2.2. <i>Marco Teórico de la Variable Moderadora</i>	42
2.3. <i>Marco Teórico Variable Independientes</i>	50
2.4. <i>Hipótesis Específicas y Operativas</i>	66
2.4.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis	67
2.4.2. Modelo de Relaciones Teóricas con las Hipótesis	67
Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	70
3.1. <i>Tipo y Diseño de la Investigación</i>	70
3.1.1. Tipos de Investigación	70
3.1.2. Diseño de Investigación	71
3.2. <i>Métodos de Recolección de Datos</i>	71
3.2.1. Elaboración del Instrumento	72
3.2.2. Operacionalización de las Variables de la Hipótesis	73
3.2.3. Validez de Contenido	77
3.3. <i>Población, Marco Muestral y Muestra</i>	78
3.3.1. Tamaño de la Muestra	78

3.3.2. Sujeto de Estudio	82
3.4. <i>Métodos de Análisis</i>	82
3.5. <i>Matriz de Congruencia</i>	83
Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	86
4.1. <i>Validación de contenido</i>	86
4.2. Prueba Piloto.....	86
4.2.1 Alpha de Cronbach	87
4.3. <i>Resultados</i>	88
4.3.1. Análisis Demográfico del perfil del encuestado	88
4.3.2. Estadística Descriptiva	90
4.3.3. Análisis Estadístico	90
4.3.3.1. Componente del Modelo de Medición (Outer Model) ..	92
4.3.3.2. Componente del Modelo de Medición (Inner Model) .	97
4.4. <i>Comprobación de Hipótesis</i>	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Clasificación de las PyMes.....	18
TABLA 2.	Supervivientes y mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad de las empresas. Datos a nivel nacional.....	20
TABLA 3.	Esperanza de vida de los negocios en Sonora	27
TABLA 4.	Unidad de Análisis.....	32
TABLA 5.	Indicadores de Desempeño.....	38
TABLA 6.	Gestión Estratégica y sus componentes.....	47
TABLA 7.	Recursos y Capacidades.....	55
TABLA 8.	Características del líder Transformacional.....	58
TABLA 9.	Tabla de relación estructural hipótesis-marco teórico.....	67
TABLA 10.	Escala de Likert.....	73
TABLA 11.	Operacionalización de la variables	74
TABLA 12.	Varianza de los datos dependiendo el número de puntos de escala Likert.....	79
TABLA 13.	Unidad de análisis.....	82
TABLA 14.	Matriz de Congruencia.....	84
TABLA 15.	Concentrado del Alpha de Cronbach por constructo.....	87
TABLA 16.	Características por tamaño y antigüedad	88
TABLA 17.	Características de grado académico y género.....	89
TABLA 18.	Análisis descriptivo de las variables	90
TABLA 19.	Evaluación de PLS-SEM (pruebas estadísticas).....	91
TABLA 20.	Resultado de análisis del alpha de cronbach.....	92
TABLA 21.	Resultados del análisis de medición (cargas).....	93
TABLA 22.	Correlación entre las variables latentes (criterios de Fornell-Larcker).....	95
TABLA 23.	Cargas Cruzadas.....	95
TABLA 24.	Criterio de HTMT.....	96
TABLA 25.	Resultados de R^2	98

TABLA 26.	Prueba predictiva Stone-Geisser Q^2	100
TABLA 27.	Resultados Coeficientes Path.....	100
TABLA 28.	Resultados de la f^2	101
TABLA 29.	Factor de inflación de la varianza final (FIV)	102
TABLA 30.	Resultados del análisis estructural.....	105
TABLA 31.	Efectos Indirectos.....	106
TABLA 32.	Comprobación de las hipótesis de investigación.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	Diseño de la estrategia.....	62
FIGURA 2.	Implementación de la Estrategia.....	63
FIGURA 3.	Modelo gráfico conceptual (relación de variables).....	67
FIGURA 4.	Modelo de Ecuaciones Estructurales	98
FIGURA 5.	Modelo de Ecuaciones Estructurales (Cálculo de Bootstrapping).....	104

RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo que permite Analizar la relación entre La Gestión Estratégica y el Desempeño Organizacional, en las PyMes del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora, considerando las variables de Liderazgo Transformacional y Recursos y Capacidades en la Gestión Estratégica. Se elaboró un instrumento para recabar información el cual está conformado por 32 ítems, dividido en cinco apartados, dicho cuestionario se aplicó a 140 empresarios de la localidad. El análisis estadístico se llevó a cabo en el software SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales), obteniendo los siguientes resultados: Se comprueban cuatro de las cinco hipótesis establecidas, rechazándose la relación de liderazgo transformacional con gestión estratégica, quedando como aceptadas las relaciones de, gestión estratégica con desempeño organizacional (β 0.221 con un Pvalor 0.015), siguiente relación es la de liderazgo transformacional con desempeño organizacional (β 0.317 con un Pvalor 0.01), recursos y capacidades con desempeño organizacional (β 0.213 con un Pvalor 0.05), y por último recursos y capacidades con gestión estratégica (β 0.405 con un Pvalor 0.000). Se comprueba de manera empírica y teórica la mayoría de las hipótesis, permitiendo así hacer un aporte a la investigación en este tema y contexto.

Palabras Claves

Gestión, Liderazgo, Estrategia, Recursos, Capacidades

INTRODUCCIÓN

La economía en todos los países se representa en gran parte por el número de empresas, su productividad y competitividad, de acuerdo a que el mundo es más complejo y cambiante año con año, provoca que las empresas se adapten rápidamente a dichos cambios para poder sobrevivir en su ambiente.

Dentro del ambiente de los negocios las empresas nacen, crecen y mueren, se hace un gran esfuerzo por parte del gobierno y de los directivos para recibir y adoptar programas de apoyo, capacitación y modernización en sus empresas, que les permita hacer frente a esta situación y permanecer dentro de su mercado. Los directivos deben desarrollar capacidades que les ayuden a enfrentar los cambios fuera de la empresa (externos) y adaptar la empresa para aprovechar o enfrentar dichos cambios, (internos), esto con la finalidad de elevar sus niveles de desempeño.

Existen diferentes métodos y técnicas para que una empresa sea exitosa, en este trabajo se enfocará específicamente a una de tantas maneras de trabajar hacia la mejora del desempeño. Se presenta a continuación la estructura del presente documento:

Se describe la situación que impera en las pequeñas y medianas empresas de manera internacional, nacional y de la localidad, donde se exponen sus problemas y aciertos más frecuentes, así también se presentan algunos estudios empíricos relacionados con las variables del estudio de manera sintetizada, también se da a conocer la pregunta de investigación, objetivo e hipótesis que definan el rumbo de este trabajo. De manera breve se describe la metodología de la investigación, la justificación y propósitos, así como las limitaciones y delimitaciones, terminando con una conclusión del capítulo.

Se desarrollan los fundamentos teóricos que sustenten las variables que se estudian en la presente investigación, que a su vez permitan diseñar una propuesta de modelo teórico, con el cual se mida el impacto de la Gestión Estratégica en el desempeño, así también exponer las hipótesis específicas las cuales derivan del modelo teórico.

Se explican los pasos del diseño de la investigación, el alcance (tipo de investigación y la descripción de los participantes), técnicas de investigación, población y tamaño de muestra e instrumento, así como una descripción de la metodología estadística que permita obtener los resultados esperados.

Continuamente se presenta los datos obtenidos de las 140 empresas encuestadas, a través de un instrumento de 44 preguntas enfocadas a las variables de estudio, dicho instrumento sólo contiene dos apartados. Con estos datos se procede al análisis de las relaciones de las variables del modelo teórico, a través de procesos estadísticos específicamente en SMART-PLS, el cual permite medir la relación de varias "X" con varias "Y".

Para finalizar se elabora una conclusión, en la cual se hará una reflexión entre los resultados de investigaciones teóricas y los resultados estadísticos obtenidos en este estudio, destacando así las propuestas de nuevas línea a investigar como resultado de las diferencias entre la teoría y la realidad de las empresas comerciales PyMes de Ciudad Obregón, investigación aplicada en este documento. Por último expresar a través de un análisis general los resultados que aporten conocimiento y aportaciones a las empresas estudiadas.

CAPÍTULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.

El presente capítulo tiene como propósito describir la situación que impera en las pequeñas y medianas empresas, se exponen sus problemas y aciertos más frecuentes, así como algunos estudios empíricos relacionados con las variables de estudio de manera sintetizada, también se da a conocer la pregunta de investigación, objetivo e hipótesis que definan el rumbo de este trabajo. Se describe la metodología de la investigación, la justificación y propósitos, así como las limitaciones y delimitaciones, terminando con una conclusión del capítulo.

1.1. Antecedentes del problema a estudiar.

Las empresas en su entorno tratan de sobrevivir día a día, con la finalidad de permanecer dentro de un ambiente muy competitivo, esto hace que los empresarios decidan buscar herramientas, sistemas, modelos, procesos; que les permitan tomar mejores decisiones en su ambiente y elevar así sus indicadores de Desempeño. El líder tiene la responsabilidad de hacer crecer y fortalecer su empresa, para que ésta haga frente a los retos que se le presenten aprovechando oportunidades con sus fortalezas y ayudar a que sobreviva para permanecer muchos años en su mercado.

En los países de América Latina se cree que los empresarios son muy lentos para aprender como constituir buenas empresas, todas son vulnerables a los cambios de su entorno, es muy difícil conocer el dato de las empresas que cierran a nivel país, las estadísticas hablan que de diez empresas que nacen cierran nueve. De manera general el autor menciona que los principales problemas de las empresas latinas son: desventajas en tamaño, falta de experiencia, desconocimiento de la industria y mercado, así como recursos insuficientes para enfrentar a compañías muy competitivas (De La Cerda, 2009).

Hablando específicamente de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) que representan a los países Latino Americanos, tienen sus principales deficiencias en temas administrativos como: en sus procesos operativos y

administrativos, en su sistema de gestión, en sistemas de información, y con su recurso humano, según describen Andriani, Biasca y Rodríguez (2003). Se considera que estos problemas inciden tanto en las empresas Colombianas, Peruanas, Chilenas, Brasileñas y por supuesto en las empresas Mexicanas, la pregunta de rigor es: ¿por qué hasta el momento no se ha solucionado el problema, en ninguno de los países?.

En su estudio Saavedra (2012) expone como perfil de las PyMes latinas que éstas predominan en el sector servicio y comercio, el empresario es de sexo masculino, con estudio a nivel de licenciatura, con un promedio de edad de 40 años, estas empresas son en su mayoría de tipo familiar y constituidas en el régimen de personas físicas; la autora señala de manera puntual que actualmente los investigadores solo se enfocan a estudiar temas en las PyMes como: capital humano, producción, finanzas, factores de éxito, tecnología, etc., estas investigaciones no se hacen combinando otras variables que les permitan establecer relaciones de causa-efecto, para que a su vez se puedan elaborar sistemas de ayuda que permitan alcanzar los objetivos y competitividad de las empresas.

Algunos estudios que se llevaron a cabo específicamente en Colombia describen la situación que atraviesan las PyMes en dicho país. De acuerdo a Aguilera y Virgen (2013), a través de una investigación que realizaron en pequeñas y medianas empresas ubicadas en Santiago de Cali, obtienen como resultado que para dichas empresas no es tan fácil identificar sus oportunidades y amenazas, sin embargo pueden identificar sin ningún problema sus debilidades y fortalezas, lo que repercute en el desempeño de sus estrategias ya que pueden elaborarlas e implementarlas pero no obtienen resultados idóneos para sus negocios, se considera en esta investigación que la falta de información sobre su entorno externo repercute en un mal desempeño de la estrategia ya que no logra aprovechar las oportunidades o bien contrarrestar las amenazas; este estudio se desarrolló en 106 PyMes.

Continuando con las investigaciones desarrolladas en Colombia, se determina que en este país los estudios están más enfocados a las áreas o temas de mercado, operativos, financiamiento, contabilidad, adquisiciones, etc., lo que permite concluir que los encargados o personas que lideran estos negocios se ocupan del día a día, suelen estar metidos en la operación y tratan de resolver sus problemas de diario, dejando así, por descuidada el área estratégica, ya que para ellos es compleja, les quita tiempo y no la consideran como garantía de éxito. El poco interés de los líderes de estas PyMes que llevaron a cabo la elaboración e implementación de una estrategia hizo que fracasaran por falta de involucramiento, tanto del líder como de los trabajadores responsables de ejecutarla; así lo expone (Rubio, 2012).

En apoyo para que las empresas sigan su rumbo al éxito, se deben analizar varios factores internos y externos, en este tema se analizarán dos factores internos que son la estrategia y el desempeño en la Pymes. Se cree que una buena estrategia asegura un buen desempeño. Dentro de un estudio realizado en las empresas de Colombia, por Calderón, Álvarez y Naranjo (2010), explican que la efectividad de una estrategia analizada de manera subjetiva (percepción), tiene mayor repercusión en la organización, que si se analizara desde el punto de vista objetivo (contable, financiero), a lo que se concluye que si una estrategia está estructurada puede medirse una mayor efectividad en la organización.

Las PyMes latinoamericanas, presentan los mismos conflictos que las PyMes mexicanas queda claro que toda empresa que quiera sobrevivir en su entorno deberá identificar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades a través de la elaboración y ejecución de la estrategia que le permita llegar al éxito.

Las PyMES en México.

Es importante presentar la clasificación de las empresas en México de acuerdo al Diario Oficial de la Federación, (2013) el cual se publicó el 30 de junio del 2009, donde se estratifica a las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran legalmente constituidas en México.

Tabla 1.
Clasificación de las PyMes

Tamaño	Sector	Número de Trabajadores (Rango)
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: DOF (2013). Clasificación de las PyMes, 2009.

Se puede visualizar en la tabla 1. Que las empresas clasificadas como pequeñas empresas se dividen en sectores primeramente de comercio el cual tiene menos trabajadores en esta clasificación y la otra división es la de industria y servicios. Dentro de las medianas empresas la clasificación es diferente a las pequeñas, ya que las empresas de comercio y servicios están juntas con un tope de 100 trabajadores y aparte está la industria hasta 250. Las empresas grandes no están dentro de esta clasificación, ya que las PyMes junto con las micro empresas son las que aportan la mayor parte económica al país, debido al número de establecimientos que las conforman.

De acuerdo a datos estadísticos divulgados por INEGI (2015) y obtenidos a través de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (ENAPROCE) en el año 2015, se presentan los siguientes resultados: las empresas se encuentran distribuidas en

(56.5%) por empresas del sector comercio, con una ocupación de personal del (48.2%); el (32.4%) representan a las empresas de servicios, con una ocupación de personal del (32.9%) y con el (11.1%) lo conforman las empresas de manufactura y éstas tienen el (18.9%) de la ocupación de personal. El nivel de escolaridad del personal ocupado por las MiPyMes es en su mayoría de escolaridad básica. La capacitación en las empresas pequeñas y medianas si se realiza en los siguientes porcentajes (55.8%) y (73.7%) respectivamente. Las empresas comerciales son las que menos capacitan a su personal, por la razón principal que su personal cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias. Las pequeñas y medianas empresas consideran que el problema que impide su crecimiento es por los altos impuestos y excesos de trámites gubernamentales. Las PyMes trabajan sin financiamiento más del (60%) de ellas, ya que dicen que el financiamiento bancario es muy caro, sin embargo estas empresas desconocen los apoyos que ofrece el gobierno, como ejemplo de ello está la Red de Apoyo al Emprendedor, Crezcamos Juntos y la del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

Flores (2013), hace referencia al crecimiento de las PyMES, en México y dice algo que sonará muy extremoso: “México no necesita más PyMes. Lo que necesita son más empresas grandes.” Cualquiera que escuche esto pensaría que no es válido este argumento, ¿cómo sobreviviríamos sin las PyMes que se consideran desde hace tiempo el motor de la economía en México?. Básicamente Flores se refiere a que este tipo de empresas pasen al siguiente nivel, donde las pequeñas y medianas puedan avanzar respectivamente y crecer hasta llegar a grandes empresas, las cuales sean estables y productivas, así obtener mejores condiciones de infraestructura, gestión administrativa, personal capacitado y trabajadores con la camiseta puesta de la empresa, afianzamiento de valores, misión y visión, así como mejores condiciones laborables.

Para que las PyMes pasen al siguiente nivel y dejen de ser pequeñas para ser medianas y dejen de ser medianas para que sean grandes, se tiene

que asegurar el controlar sus factores internos y saber aprovechar los externos y fomentar la actitud empresarial por parte de los dirigentes de las empresas, para que logren mejorar su desempeño y obtener así la productividad y competitividad. Esta suposición se considera difícil ya que en la tabla 2. Se dan a conocer cifras desalentadoras en cuanto a la sobrevivencia de los negocios por sector a nivel nacional.

Tabla 2.

Supervivientes y Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad de las empresas. Datos a nivel Nacional.

Edad de los Negocios	Mortandad	Servicios privados no financieros	Manufacturero	Comercio
0	-	100	100	100
1	33	68	70	66
5	65	36	40	33
10	76	26	30	23
15	82	20	24	16
20	86	15	20	12
25	89	12	17	9

Fuente: INEGI (2014). Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

Nota: Supervivientes es el número de negocios que sobreviven y Mortandad es el número de negocios que cierran por cada 100 que ingresan a la actividad económica. Se presenta la supervivencia y mortandad por edad.

En la tabla 2. Se muestra que entre más edad tengan los negocios en su mercado hay más probabilidad que cierren y que no sobrevivan, las cifras por sector son impactantes en los establecimientos ya que mueren más de los que existen o nacen dentro de un mismo período ya que se van sumando empresas al cierre que ya estaban en el mercado y que habían sobrevivido algunos años.

INEGI (2015) realizó una publicación de DENUÉ 2015, donde se compararon datos entre el año 2010 y 2015 en lo que se refiere a unidades económicas. Algunos de los resultados obtenidos exponen que de, 4.3. millones

de negocios en el 2010 cerraron 1.6 millones, en el año 2015 se registraron 4.9 millones de negocios y de éstos 2.2 millones fueron de nueva creación. Igualmente se presentan los estados con mayor entidades que cierran sus negocios en este periodo con porcentajes de 40 y 53%, estos son: Baja California, Sonora, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas, Guerrero, Morelos, Estados de México, Tabasco, Campeche y Quintana Roo.

El Diario Oficial de la Federación (2011), da a conocer a través de su publicación lo que se considera relevante para el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y evitar así su fracaso:

- Facilitar a las PyMes financiamiento
- Promover la creación de las PyMes a través de esquemas que financien los proyectos productivos.
- Que la competitividad sea uno de los puntos más importantes a incrementar en las PyMes
- Brindar asesoría y servicios a las PyMes a través de los “Centros México Emprende” acorde a las necesidades que presenten estas empresas.

Hasta el momento es muy poca o nula la información que proporcione datos de la medición del logro o éxito en las PyMES de los puntos mencionados en el párrafo anterior que les permita su crecimiento.

Sin embargo es más fácil explicar el fracaso de las PyMES mexicanas, que su éxito así lo describe Lozano (2013), uno de los errores más comunes en estas empresas es no contar con un plan estratégico, pero no es el la única dificultad que enfrentan, a continuación se mencionan algunos ejemplos de los problemas más frecuentes:

- Cuentan con poca tecnología
- No cuentan con valores en la organización de manera formal
- Enfrentan errores con las autoridades hacendarias

- No existe formalmente establecidas las funciones dentro de la empresa, así como análisis de cargas de trabajo
- No hay un sensibilización para atender de manera adecuada a los clientes
- No invierten sus utilidades en capital de trabajo
- La mayoría de estas empresas no cuentan con personas calificadas para desarrollar adecuadamente sus funciones

De acuerdo a los problemas descritos anteriormente, éstos coinciden con los problemas de financiamiento, administración y capacitación adecuada al personal. Así también los Fundadores del Instituto del Fracaso (2014), anexan a la lista de errores de las PyMes cinco causas en las que más reinciden y que las puede llevar al fracaso:

- No cuentan con procesos establecidos que permitan ejecutar las actividades adecuadamente
- No llegan a obtener los ingresos y utilidades suficientes que le permitan subsistir
- No cuentan con procesos que faciliten el análisis de cualquier función en la empresa
- Si llegan a realizar planes se consideran deficientes por lo que su ejecución no es de éxito
- No cuentan con indicadores por área que permitan llevar a cabo la evaluación y seguimiento del negocio.

Según el Instituto del Fracaso la formación universitaria, debe considerarse dentro de las Instituciones de Educación de Nivel Superior como una solución al fracaso de las empresas, específicamente hablando de los emprendedores en donde se incluyan temas, materias y programas en licenciatura y posgrado de emprendimiento. Así también considerar la Gestión Estratégica como un factor importante al éxito de emprender.

Los empresarios cuando no realizan adecuadamente su función en sus PYMES y fracasan, culpan al gobierno por su ineficiencia en los apoyos gubernamentales exclusivos para beneficio de éstas empresas en México, según Marker (2013). Curiosamente los especialistas en este ramo aseguran que una causa principal del fracaso, está relacionada directamente con un aspecto interno de la empresa y se debe a una pésima **Gestión Estratégica y Administrativa**.

De acuerdo a un estudio realizado por Quijano, Arguelles, Sahuí y Magaña (2013) en la ciudad de Campeche, se concluye con respecto a la administración estratégica (específicamente al diseño y ejecución de la estrategia), que los empresarios PyMes del sector Restaurantero de esta ciudad, manifiestan que no llevan a cabo el proceso estratégico, ya que desconocen los beneficios que éste pudiera otorgar en el crecimiento de sus empresas, dejando así la creación de una ventaja competitiva. El costo y el tiempo de la implementación de las estrategias son para los empresarios factor de desmotivación para llevar a cabo este tipo de Administración, y por lo tanto no cuentan con su plataforma filosófica (misión, visión y valores) lo cual impide el diseño de un plan estratégico y su ejecución.

Las pequeñas y medianas empresas en México, sufrieron una fuerte baja con respecto a los empleos anuales de 99,570, en el año 2013. En contraste con estas cifras en el año 2012, las PyMes habían aumentado las plazas de empleo en 557,504, dichas plazas se vieron afectadas por la disminución de empleos, cifra señalada en el 2013. Información proporcionada por Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). (De la Rosa, 2014).

Las limitaciones que siguen presentando las PyMes en la actualidad según Diagnóstico del Fondo Nacional Emprendedor, publicado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), expone las siguientes problemáticas: 1. La falta de capital físico como financiero en las empresas, 2. Falta de Capital

Humano, 3. Falta de adiestramiento en tecnologías y técnicas para mejorar la comercialización, productividad y servicios de cada una, 4. No hay innovación tecnológica en las PyMes, 5. Falta de ambientes favorables para realizar negocios, 6. Sin estructuras para aumentar la producción, 7. Poca o nula experiencia para incursionar mercados internacionales, (INADEM, 2016).

Así También López (2016), describe que las PyMes Mexicanas tienen menos posibilidad de subsistir en comparación con otros países como Colombia, Brasil, o Estados Unidos, ya que en México el 75% de las empresas dejan de operar en el segundo año de su apertura y el resto logra sobrevivir. Los problemas comunes en la actualidad son las finanzas, planeación deficiente, y falta de elaboración de objetivos. Dichas cifras y problemática de las Pymes no son muy diferentes de las ya expuestas por otros autores en esta investigación.

Palomo (2006), agrega en su investigación la Gestión en las PyMes, que niveles de dominio manejan en cuanto a la Gestión de sus Procesos, la cual se puede identificar a través de desarrollar cinco sistemas de gestión dando inicio con el empirismo donde se considera muy poco la integración de los sistemas de gestión; como segundo sistema es el documentar las funciones de la empresa; el tercer sistema es el de información el cual abarca actividades de seguimiento de pedidos, de compras, costos, capacitación, que ayudarán a repetir las actividades exitosas de la empresa. El cuarto sistema de gestión es el de decisión que a través de ella se puede visualizar el futuro de las funciones y actividades de los encargados de las empresas, esto puede darse en toma de decisiones importantes como cambios en los procesos de producción, en la asignación de los recursos de la empresa, cumplimiento de las especificaciones de los clientes, etc. Y por último se considera el proceso de la planeación como el sistema integrador en la gestión en la administración general o en la administración estratégica.

El tema de estrategia para muchos dirigentes es un dolor de cabeza, sin embargo Mintzberg (1991), considera al empresario como el único responsable del rumbo para el éxito de una empresa y compara al empresario como el artesanal y a la estrategia como la arcilla, ya que está en sus manos la elaboración, implementación y seguimiento de la estrategia y el logro de su éxito.

Actualmente las Pymes, deben estar preparadas para competir a través de la generación de valor en sus áreas, que no sólo les permita competir dentro de la nación si no fuera de ella, los líderes deberán adaptar su pensamiento a los cambios tan rápido como sea posible y dejar de pensar que existe sólo un camino a seguir, o bien eliminar paradigmas, ya que siguen imitando lo que su competencia realiza, cada empresa es un mundo muy particular sobre todo en la elaboración y ejecución de una estrategia, por lo que cada una elabora su estrategia de acuerdo a su información particular del entorno, que les permita buscar la satisfacción de sus diversos grupos de interés. (Suárez, 2015).

Por ello Suarez (2015) aclara que las PyMes deben justificar sus estrategias con información de tipo científica, de experiencia y práctica; la estrategia basada solamente en lo teórico, o solamente en corazonadas no permitirá obtener excelentes resultados y las empresas se lamentarán en tiempo, costo y esfuerzo perdidos. Por lo tanto la capacidad de las PyMes para visualizarse en el futuro con planes de medio y largo plazo, les ayudará anticiparse a situaciones que les permita su permanencia, así como no formar parte de las estadísticas de mortandad.

Sin embargo ante este panorama expuesto de la situación de las Pymes en México, no se descarta que éstas elaboren estrategias que permitan su crecimiento, según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MiPymes que realiza el INEGI, INADEM y Bancomext. Las PyMes se han preocupado por crecer esto revela el (40%) de las medianas empresas mexicanas, donde una de las formas para lograr su crecimiento es a través de

una estrategia de nuevos mercados internos y externos, donde el (59%) esperan crecer por lo menos en un (4%) en sus ingresos durante el año 2016, así también se visualizan en un (48%) con un rendimiento del (6%) anual y así lo esperan durante tres años más; expuesto por (Carriedo, 2017) en la página de Forbes México.

Las Empresas en Sonora.

Sonora ocupa el lugar número 18 en el país por su número de habitantes, los cuales suman un total de 2, 850, 330. De acuerdo al censo de INEGI, la unidades económicas en Sonora alcanzan la cifra de 90,642 unidades, lo que representa el (2.1%) de las empresas del país. Estas unidades económicas emplean a 619 690 personas y representan el (2.9%) del personal ocupado a nivel nacional. El (62%) del personal ocupado son hombres (384 256) y el resto (32%) son mujeres, las cuales se representan por un total de 235 434 de ellas (INEGI, 2014).

Díaz (2017) en el portal Proyecto Puente, describe que las PyMes en Sonora presentan problemas como: falta tecnológica, administración deficiente, limitada modernización en los procesos productivos y administrativos, falta de conocimientos de la competencia, así como la falta de una cultura empresarial por parte del líder de la empresa. Esto desafortunadamente afecta directamente al desarrollo empresarial, por lo que el (60%) de las empresas cierran a los dos años de haber ingresado al sector empresarial o industrial en Sonora.

En la tabla 3, se muestran datos referentes a la vida de los negocios específicamente en el estado de Sonora.

Tabla 3.

Esperanza de vida de los negocios en Sonora.

Edad de las Empresas	Esperanza de vida (números de años)
Al nacer	8.1
1 año	8.4
5 años	10.1
10 años	12.6
15 años	15.7
20 años	19.6

Fuente: INEGI.(2014). Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

Nota: Esta gráfica representa el número de años que les queda por vivir a los negocios habiendo cumplido una edad determinada.

Las estadísticas proporcionadas por INEGI en la tabla 3, muestra que cada cinco años de vida de las empresas en Sonora, hay una esperanza de sobrevivir de manera mínima, a partir de los 10 años, por lo que es importante que las empresas entre ellas las PyMes puedan reducir al mínimo, buscar sus errores para sobrevivir más años de los considerados en esta tabla.

Las Empresas en Ciudad Obregón.

Cajeme cuenta con una población de: 433 050 habitantes y su cabecera principal de Cajeme es Ciudad Obregón, segunda ciudad de importancia del Estado de Sonora, según censos del 2009, ciudad Obregón participó con el 16.8% en cuanto a unidades económicas y personal ocupado; su estadística en producción bruta es de 10.7%, y en activos fijos registró 9.4%, estas cifras lo confirman como la segunda ciudad de importancia económica del estado. Datos según censos de (INEGI, 2009).

Las principales generadoras de empleos en ciudad Obregón son las empresas de comercio seguida por la ganadería, agricultura, acuicultura y maquiladoras, el comercio cuenta con la infraestructura necesaria de acopio en mercados municipales, abastos y tianguis. El 95% de las empresas de comercio pertenecen al sector privado y el resto al sector social, (PICO, 2000).

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación.

El factor principal que atemoriza a un empresario de cualquier giro y tamaño de empresa es el cierre de su negocio, como se ha venido desarrollando anteriormente se expuso los problemas comunes por los que una PyME puede cerrar; una manera que contribuye al cierre de las mismas tiene que ver con la inadecuada realización de la gestión estratégica en los negocios lo que se manifiesta en un mal desempeño.

De acuerdo a Fernández y Suárez (1996), existen paradigmas en el campo de la Dirección Estratégica, y no se puede hablar de una “teoría generalmente aceptada” sobre los orígenes del éxito de las empresas, a pesar de los cuarenta años de desarrollo teórico en esta área. Así también aclaran que no hay una sola respuesta para definir la estrategia o si en verdad contribuye al éxito de las empresas.

El estudio que llevaron a cabo Ynzunza e Izar (2011), explican que existe un efecto positivo pero no significativo en relación a la estrategia con el crecimiento de la empresa (desempeño organizacional), la estrategia competitiva no garantiza un crecimiento en las organizaciones. Se considera como premisa de acuerdo a estos resultados que las empresas tengan una mayor credibilidad y proceso de la estrategia, sus capacidades organizacionales y en su modelo y tipo de negocio.

En su investigación empírica Rodríguez, Pedraja, Delgado y Rodríguez (2010), concluyen con referencia al liderazgo transformacional que no impacta significativamente en el diseño de la estrategia ($p < 0,569$), sin embargo la variable calidad del diseño de la estrategia impacta positivamente en la implementación de la estrategia ($p < 0,000$).

Por otro lado el proceso estratégico que consiste en el (diseño, ejecución y evaluación de la estrategia puede ser afectado para su éxito en el desempeño

organizacional, si se involucran factores como recursos y capacidades de la empresa, los cuales se consideran como punto muy importante para la estrategia a largo plazo, ya que los recursos y capacidades internos proveen dirección a la estrategia y se consideran como la fuente de la rentabilidad de la empresa, (Fernández y Suárez, 1996), por ello los autores finalizan con la aclaración que se debe elaborar una estrategia que aproveche más el uso de los recursos y capacidades de la empresa.

De acuerdo a las investigaciones empíricas y con el fin de acercarnos y entender la realidad de las PyMES Comerciales en Ciudad Obregón en cuanto al desarrollo de gestión estratégica, sus recursos y capacidades y la influencia del liderazgo transformacional que en su conjunto permita mantener éxito en su desempeño organizacional y así permanezcan en su mercado, por ello se inicia con la presente investigación.

No hay demasiada información que exponga la situación de las empresas en Ciudad Obregón, menos en el tema de estrategia, por lo que se pretende dar un soporte con el siguiente estudio: según Leyva, Ochoa y Jacobo (2013) determinan que de un total de 55 pymes entrevistadas, 42 de ellas declaran que llevan a cabo la formulación de la estrategia, cuando: detectan una oportunidad representada por el (45.45%) y con un (40%) los empresarios la formulan cuando tienen problemas; definitivamente en estas empresas le dan poca importancia al nivel estratégico, prefiriendo el empresario dar solución a problemas de nivel operativo. El resto 13 PyMes, no llevan a cabo la actividad de elaborar estrategias.

Cabe señalar que la Gestión Estratégica es una solución, más no la única para los problemas de cierre de las empresas, ya que permite alcanzar un buen desempeño en las mismas, involucrando cultura, varias áreas de la organización, procesos, recursos, estructura, y liderazgo, entre otros.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente como fundamento teórico y sobre publicaciones referentes a los problemas que existen en las PyMes de México, la pregunta a investigar queda de la siguiente manera:

1.3. Pregunta Central de Investigación.

¿Cuál es el impacto que tienen los Recursos y Capacidades de la empresa y Liderazgo Transformacional del directivo a través de la Gestión Estratégica en el Desempeño Organizacional de las PyMES Comerciales?

1.4. Objetivo General de la Investigación.

Por la importancia que se justifica a través de los antecedentes y problema, de esta investigación, se determina llevar a cabo el siguiente Objetivo:

Objetivo: Alisar el impacto que tienen los Recursos y Capacidades de la empresa y Liderazgo Transformacional del directivo con el Desempeño Organizacional de las PyMES del sector Comercio a través del proceso de Gestión Estratégica, en sus etapas de formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Objetivos Metodológicos de la Investigación.

Los objetivos metodológicos contribuyen con acción, al logro del objetivo general y se presentan a continuación:

1. Analizar los antecedentes de la Gestión Estratégica en la PyMES.
2. Revisar Marco teórico y conceptual que permita obtener información de las variables que tengan relación en la mejora del desempeño organizacional.
3. Elaborar un instrumento que permita medir las variables significativas a través de la gestión estratégica que impacten en el desempeño organizacional de las PyMES.

4. Obtener la población de estudio que permita calcular la muestra del estudio.
5. Aplicar y validar el instrumento para obtener las variables significativas.
6. Analizar los resultados para obtener conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.5. Hipótesis General de la Investigación.

La Hipótesis que se presenta a continuación se deriva de las investigaciones empíricas y fundamentos teóricos presentados anteriormente.

Los Recursos y Capacidades de la empresa así como el Liderazgo Transformacional del directivo a través de la Gestión Estratégica, tiene un impacto positivo en el Desempeño Organizacional medido con las ventas, crecimiento en instalaciones, estabilidad laboral, cliente satisfecho y relación de costo beneficio.

1.6. Metodología.

Para la comprobación de la hipótesis anteriormente descrita en el punto 1.5 de este capítulo, la investigación a realizar se basa en el método científico de forma cuantitativa, ya que ésta se basa en la recolección de información en el campo a través de instrumentos que permiten obtener estadísticos, ayudan a comprobar hipótesis que se elaboraron previamente de los artículos empíricos, consultados, (Creswell, 2003).

Es de tipo Causal o Método Explicativo, ya que según Bernal (2006), este método tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca dar explicación al por qué de las cosas, fenómenos, y hechos. En esta investigación se analizan las causas y efectos entre la relación de variables.

El modelo de Investigación será el No Experimental-Transaccional, ya que los sujetos y condiciones no se manipularán, y los datos de campo se recogerán en un solo momento para ser analizados, Toro y Parra, (2006). También la investigación será de tipo correlacional ya que a través de ella se harán las mediciones correspondientes a la relación que existe entre las variables del estudio, (Kelly, 1982).

La unidad de análisis en esta investigación se describe de la siguiente manera en la tabla 4.

Tabla 4.
Unidad de Análisis

Empresa	Datos
Sector	Comercio
Ubicación	Ciudad Obregón, Sonora
Número de Empresas Pequeñas	258*
Número de Empresas Medianas	91*
Persona a Entrevistar	Personas con máxima jerarquía en la empresa. O tomadores de decisiones (Dueño, Gerente, Administrador)

Fuente: Datos obtenidos de INEGI-DENUE (2012).

Las técnicas para llevar a cabo la investigación serán: la búsqueda de información bibliográfica, la entrevista y encuesta. La muestra se realizará a través del método de poblaciones finitas aplicada a una población de PyMes en Ciudad Obregón. El Instrumento para medición de las variables que se utilizará, se desarrolló de acuerdo a la literatura consultada con respecto a las variables de estudio.

Se elaborará un cuestionario estructurado de 44 preguntas, el cual se divide en cinco apartados:

- 1) Datos Generales del Entrevistado
- 2) Gestión Estratégica

- 3) Recursos y Capacidades
- 4) Liderazgo
- 5) Desempeño

Por último, los datos que se obtengan del instrumento que se aplicará a las PyMes Comerciales de Ciudad Obregón, se analizarán estadísticamente a través del método de Ecuaciones Estructurales del SMART PLS.

1.7 Justificación y Aportaciones al estudio.

A través de los nacimientos de las PyMes, México tiene una opción para sobrellevar su economía, gracias a que éstas ayudan a disminuir el problema del desempleo. Por ello es necesario llevar a cabo proyectos que fortalezcan a las PyMes desde su inicio, en su desarrollo y sobrevivencia. (Pro México, 2013). Estas razones dan pie para que se aprovechen las ventajas y se disminuyan las desventajas de las PyMes, las cuales se presentan a continuación: a) No cuentan con controles de calidad en su área de producción o bien en ocasiones no existen dichos controles; b) No hay una mejora en el equipo y técnicas por que las utilidades no se invierten en ellos; c) Presentan una baja en las ventas, tienen mal servicio al cliente, no son competitivos, no cuentan con una adecuada organización, precios altos, no llevan controles en las áreas funcionales, falta de inventario, no cuentan con financiamientos no tienen información de ellos, excesivos impuestos, la mala ubicación del negocio representa también un problema; d) No cuentan con presupuesto para capacitar y no pueden evitar la fuga de personal capacitado; e) No tienen para pagar salarios competitivos de personas que tienen el perfil para desempeñar funciones específicas.

De acuerdo a las deficiencias que existen en una investigación abordadas por Creswell (2003), se determina que el criterio de la literatura se puede considerar deficiente, debido a que las bases de datos de Proquest y Ebsco, no proporcionaron investigaciones empíricas que estudien en forma integral las variables de Recursos y Capacidades, Liderazgo Transformacional, su influencia

en la Gestión Estratégica y su impacto en el Desempeño Organizacional. Siguiendo con Creswell (2003), tampoco existe evidencia de investigaciones aplicadas en las empresas de la localidad de Ciudad Obregón, con referencia a las variables antes mencionadas.

En México específicamente no se encontraron artículos relacionados con el liderazgo transformacional y su impacto con la Gestión Estratégica, sin embargo hay una investigación teórica en Chile por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006) sobre un modelo de liderazgo transformacional y la formulación e implementación de la estrategia, sin datos estadísticos, solo queda expuesta a un nivel teórico y no siempre el contexto de otros países puede ser el mismo para México y menos para una localidad específica.

Otra deficiencia que considera Creswell (2003) en el desarrollo de una investigación, es que no se encuentren en la base de datos investigaciones empíricas que apliquen en situaciones como ciudad, país, sujetos y tamaño de muestra, que sean similares a las que se pretenden abordar en este trabajo. Por último se considera como deficiencia la poca existencia de trabajos de investigación que apliquen el método estadístico de Ecuaciones Estructurales, y la no existencia de investigaciones que utilicen las variables de este estudio con el método estadístico ya mencionado.

Las aportaciones de esta investigación se enfocan primeramente en obtener información para cubrir un vacío de la misma debido a pocos estudios realizados en el sector, comunidad y tema. Por otro lado, en la presente investigación se elabora un modelo conceptual y un instrumento que permita medir las relaciones de variables señaladas en dicho modelo. Y por último esta investigación será de utilidad para el sector empresarial de Ciudad Obregón, ya que les permitirá primero ubicar la situación actual del gremio en cuanto a su estrategia, seguido de una mejora en su proceso estratégico.

Esta investigación es importante ya que podrá demostrar las relaciones que impactan positivamente entre la Gestión Estratégica y Desempeño, obteniendo así una posible solución a tantas deficiencias de las PyMes, y así también determinar nuevas líneas de investigación.

1.8 Delimitaciones.

- La investigación se realizará a las PyMes comerciales de Ciudad Obregón, Son.
- El estudio está enfocado a cuatro variables internas en la empresa básicamente, Recursos y Capacidades, Liderazgo, Gestión Estratégica y Desempeño.

El capítulo I, expone de manera muy sintetizada el proceso y beneficios de llevar a cabo esta investigación sobre el Impacto de la Gestión Estratégica en el Desempeño Organizacional de las PyMes, el establecimiento de una pregunta para investigar el objetivo como guía de trabajo y las hipótesis a comprobar, marcan el lineamiento para asegurar el proceso de investigación científica con éxito, permitiendo así que los resultados que se obtengan representen a la realidad de las empresa estudiadas y apoyen a dichas empresas a tomar decisiones que permitan permanecer más tiempo en su entorno.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A través del capítulo II, se expone la fundamentación teórica y empírica de las variables dependiente e independientes del tema a estudiar. En este capítulo se pretende describir los antecedentes de las variables así como su definición, estudios que sustenten sus relaciones y las conclusiones en cada una de ellas. Hay diferentes formas en las funciones de una organización para lograr su éxito, por lo que en la búsqueda de su eficacia, en este estudio se basará en la estrategia, sus recursos y capacidades así como la manera de realizar sus funciones (liderazgo).

Antes de iniciar con cada variable de este estudio, es importante mencionar la competitividad en las empresas ya que es lo que toda empresa desea lograr para mantenerse en su ambiente; Saavedra (2012) explica que la competitividad depende de varios factores como lo es la participación en su mercado, la infraestructura regional, la rentabilidad, tener una posición competitiva, contar con relaciones inter-empresariales, así también se dice que la competitividad depende directamente de la productividad. Por ello Saavedra concluye que las empresas deben considerar tanto sus factores internos como externos, no solo aquellos que la empresa considere que sean fácil de manejar para ellas.

Los factores de competitividad estudiados por Ibarra, González, y Demuner (2017) en las Pymes, determinan que las áreas de producción y de operaciones son las que más aportan para explicar la competitividad, en el caso de las área de contabilidad y finanzas, el empresario no las tiene como parte importante de la empresa para generar competitividad, sin embargo en este estudio se muestra que existe una relación importante para generar la competitividad por los que los empresarios deberán poner más atención a éstas áreas. Para lograr la competitividad en las pymes el empresario debe pensar en profesionalizar todas sus áreas así como generar en su cultura un cambio.

2.1. Marco Teórico de la Variable Dependiente (Desempeño)

Teorías y Fundamentos Teóricos

En la actualidad las organizaciones deben estar muy atentas a su entorno ya que por medio del éste se obtiene información para crear y mantener ventajas competitivas, y les permita ser eficaces. Dentro de las ciencias sociales la eficacia organizacional puede entenderse como el logro de objetivos a través de las entradas utilizadas y las salidas obtenidas; es imposible no hablar de la eficiencia organizacional cuando se habla de eficacia, ésta se basa en energía, capacidad administrativa con la que se elevan resultados y con poco recursos y tiempo (Mayo, Loredó, & Reyes, 2009).

Sin importar el giro y tamaño de las empresas, todas desean mantener un buen desempeño y para lograrlo llevan a cabo la realización de la estrategia, la cual se elabora con la finalidad de aprovechar las oportunidades que ayuden a permanecer con un excelente desempeño, que haga frente a la competencia, y permita conseguir el éxito de manera permanente, (Thompson & Gamble, 2012).

En los años cincuenta el desempeño en las organizaciones se definía según su eficacia Geogopoulos y Tannenbaum, (1957). Para los años 60tas y años 70tas, Yuchtman y Seashore (1967) exponen que si una organización identifica y sabe aprovechar su ambiente el cual la rodea, puede obtener aquellos recursos considerados como escasos. El pensamiento constructivista en los años 80tas y 90tas se volvió más equitativo dentro de la teoría organizacional, Hassard y Parker, (1993) aclaran que el desempeño organizacional debe ser medido a través de los empleados de una empresa, éstos se deben considerar a la hora de evaluar el desempeño organizacional, es importante conocer los pensamientos, intereses, e ideas de quienes trabajan en su interior, esto ayudará a retroalimentar la evaluación del desempeño; citados todos por (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2002)

La eficacia será eficiencia a largo plazo, Mayo, Loredó, y Reyes, (2009), estos autores hacen una revisión importante sobre la diferencia entre eficiencia y eficacia y de acuerdo científicos como: psicólogos, sociólogos, administradores, profesionales de diferentes áreas que han investigado este tema, han consensuado que no se han logrado resultados que definan estas variables, no hay aún, un acuerdo entre todos estos investigadores y hasta hoy, se sigue con la confusión de la distinción entre ellas. La eficiencia se determina como la manera o forma de llevar a cabo algo y la eficacia representa el logro de los objetivos.

A continuación en la tabla 5, se presentan las dimensiones del Desempeño Organizacional como una de las variables a estudiar ya que a través del logro de un buen desempeño las empresas permanecen en su entorno. (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2001).

Tabla 5.

Indicadores de Desempeño con respecto a la eficacia y Eficiencia de una organización

Eficacia	Eficiencia
Crecimiento en Instalaciones	Relación de costo beneficio de los programas
Estabilidad Laboral	
Cliente Satisfecho	
Crecimiento en Ventas	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001), Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el Desempeño. Gopalakrishnan (2000), Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance.

Estudios de Investigaciones Aplicadas.

Hablar del comportamiento estratégico en las organizaciones, es hacer énfasis en la necesidad de contar con la estrategia, ya que a través de ésta se logra dar respuesta a las organizaciones sobre su desempeño, pues la estrategia alimenta el día a día y dan respuesta al futuro de las mismas, permitiéndole así seguir existiendo. La estrategia permite mejorar el desempeño de las

organizaciones, surge como un nuevo paradigma, o bien surge como una buena forma para poder entender el comportamiento de las organizaciones, (Fernández, 2004).

Hill y Jones (2009) sostienen que los administradores que diseñan y ejecutan sus estrategias en sus compañías, obtienen un buen desempeño en comparación a la competencia. El tema de la estrategia es importante para su análisis a través de investigaciones empíricas, ya que a través de ésta se busca mejorar el desempeño y asegura la permanencia de las empresas.

Partiendo del principio que las organizaciones que se consideran sanas y vitales son parte fundamental de la economía del cualquier país, también existen aquellas que no están tan sanas y otras simplemente desaparecen, es por ello, que se considera de vital importancia que el desempeño se evalúe, con la finalidad de mejorar los resultados que arroja una estrategia principalmente enfocándose si se alcanza o no el objetivo de mantenerlas sanas, (Lusthaus, Anderson, Carden & Montalván, 2002).

Siguiendo con los autores citados anteriormente, mencionan que el desempeño cuenta con varias dimensiones y que éstas se pueden evaluar de acuerdo a su esencia, por ejemplo la dimensión de la *relevancia*, se evalúa su capacidad de satisfacer y apoyar a los involucrados en la organización tanto de su pasado, pasando por su presente y preocupándose por el futuro; otra dimensión es la *eficiencia*, la cual se evalúa de acuerdo a los costos derivados y los resultados obtenidos de sus estrategias. La *viabilidad financiera* forma parte de estas dimensiones del desempeño, ya que a través de ella se debe obtener los fondos necesarios para el desarrollo adecuado a corto, mediano y largo plazo de la organización y por último la *eficacia* forma parte de estas dimensiones y su evaluación radica en la capacidad del logro de sus objetivos.

La competitividad no es un tema fuera del alcance de las pequeñas y medianas empresas, ya que por los avances tecnológicos y la globalización hacen que las pymes se adapten a través de sus recursos para hacer frente a los cambios y conseguir ventajas competitivas. A través de un estudio llevado a cabo en las Pymes de Tamaulipas, se determina que elaborar una estrategia permite hacer que la empresa haga frente a su entorno y se fortalezca, sin embargo en este estudio se puntualiza que el aspecto administrativo específicamente recursos humanos no es una dimensión importante al momento de elaborar la estrategia para el empresario y los recursos no son considerados o son muy limitados para el proceso de mejorar su desempeño, (Sánchez, Zerón, & Mendoza , 2015).

Ramírez (2004) expone que el desempeño tiene objetivos en los que se aumenta la eficacia a través de sus recursos y a través de su estructura, lo cual permite alcanzar así los objetivos que establece la empresa, esto se ve reflejado en su eficiencia. Mondy y Noe (2005) comentan que para lograr el Desempeño Organizacional, se necesita considerar también y como parte importante al individuo en la organización, no solo la parte de procesos, factores administrativos, formalidades, recursos, etc., si no combinarlos para obtener mejores resultados, si está considerablemente bien el desempeño del individuo, se proyecta en el bienestar del desempeño organizacional.

Continuando con los términos que ayuda a identificar el desempeño en las organizaciones Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) comentan: que la efectividad de una empresa se construye de acuerdo al avance que se tiene enfocado al cumplimiento de las metas y de la misión. La dificultad para analizar la efectividad radica en que se hace múltiples declaraciones sobre sus misiones o metas. Algunos indicadores para medir la efectividad son:

- Llevar a la práctica la mejora en la calidad de vida

- Buscar asesorías por parte de los responsables de la organización específicamente técnicas
- Cómo se enfrentan a los cambios ambientales
- Llevar controles sobre indicadores con respecto a programas, servicios otorgados, financiamiento, servicio y satisfacción del cliente
- Generar conocimientos y utilizarlos en pro de la organización
- Los clientes que se encuentren satisfechos
- La igualdad es un punto que se debe ejercer dentro de las organizaciones
- Los acuerdos de colaboración que se hayan alcanzados
- Adaptar la organización por parte de los encargados de la dirección de la misma
- Contar con programas de mejora de calidad de los productos o servicios

Y en cuanto a la eficiencia se dice que una organización debe contar con una estructura de costos que permita ofrecer productos y/o servicios de calidad, lo cual permitirá que el desempeño sea evaluado tanto de manera interna como externa. Un buen desempeño ofrece un buen valor tanto cuantitativo como cualitativo. A continuación se describen algunos indicadores para la eficiencia:

- Evitar los paros en el sistema de la organización
- Considerar los costos por cliente
- Determinar los costos y sus beneficios en los programas que se lleven a cabo en la organización
- Llevar a cabo una correcta administración con respecto a los costos de los programas
- Asegurar que la entrega de los productos sea eficiente
- Aumento de la producción y contar con el personal correcto en la misma
- Los cambios positivos a la organización por parte del personal y disminución del ausentismo del mismo

Los términos de eficiencia, efectividad y resultados financieros, definen al Desempeño Organizacional, primeramente la *eficiencia* es la que se relaciona con los recursos de la empresa, en el caso de la *efectividad* se representa por el crecimiento de la empresa; y en cuanto a resultados que se obtienen por el aumento de la utilidad, así como relacionados con los inversión y su retorno de activos se visualizan en *resultados financieros*, (Gopalakrishnan, 2000).

Existen estudios que señalan que las empresas que llevan a cabo una estrategia la cual sea sólida y clara, permitirá a éstas tener un mejor desempeño ya que los recursos se convertirán en capacidades, a diferencia de las empresas que no elaboran estrategias, (Miles y Snow, 1978; Porter, 1991) citados por (Ynzunca, Márquez, e Izar, 2008). En el estudio realizado por estos autores en PyMes del sector industrial en los municipios de Querétaro y San Juan del Río, obtienen en la comprobación de su hipótesis una relación positiva y significativa entre los recursos y capacidades y desempeño organizacional con los siguientes resultados ($\beta= 0.625$; $p<0.001$). Para su segunda hipótesis donde se confirma la relación entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional se obtienen resultado de que es positiva pero no significativa donde su efecto es ($\beta=0.167$; $p<0.05$).

El Desempeño está directamente relacionado con la elaboración e implementación de la estrategia, por lo que se considera importante la revisión de manera empírica para reforzar las relaciones entre estas variables.

2.2. Marco Teórico de la variable (Gestión Estratégica)

Teorías y Fundamentos Teóricos de la Variable

En este apartado se hablará de la variable dependiente de Gestión Estratégica con los temas de: marco de referencia, definición de la variable y relaciones de la variable con estudios empíricos.

La manera de obtener el éxito en la guerra, es la misma manera de obtener el éxito en las organizaciones, la meta principal tiene que estar custodiada por el líder, así también se debe de contar con información clara y precisa, organizar de manera adecuada los recursos con las personas, comunicar la estrategia o el procedimiento para alcanzar las metas, motivar constantemente a los ejecutores de las actividades, procedimientos necesarios para llegar a la meta y poner en marcha lo planeado o pensado. (Sun Tzu citado por Krause, 2009).

Antes de entrar a este tema de estrategia se hará la aclaración que no se pretende hacer a un lado el pensamiento administrativo y quedarse con el pensamiento estratégico, estos pensamientos se consideran complementos ya que se necesita la dirección, rigor, sentido del pensamiento estratégico y la eficiencia del actuar del pensamiento administrativo, (Arellano, 2012).

Si se habla de estrategia, es imposible no hablar de la escuela del pensamiento estratégico que describen Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1999), en el cual se expone cómo evoluciona la estrategia según perspectivas de diferentes autores a través de los años. Los autores, hacen la aclaración que las tres primeras escuelas del pensamiento de diseño, planificación y posicionamiento, se pueden relacionar con la gestión estratégica ya que a ésta la conforman las etapas de diseño, ejecución y control. A continuación se exponen las escuelas del pensamiento estratégico:

1. La escuela de *diseño*, Selznick (1957), y Andrews (1965), es la que influye de manera considerable en la formación de una estrategia. En esta escuela se pretende aprovechar las capacidades que se tienen en la empresa internamente con las oportunidades (externas), se caracteriza por ser informal y basarse en gran medida en la experiencia de los que dirigen el negocio.
2. La segunda escuela es la de *planificación*, Ansoff (1965), sus premisas son: las estrategias se establecen dentro de un proceso formal de planificación; el líder es

el principal responsable de la ejecución; los objetivos, presupuestos, programas forman parte de esta escuela. 3. La siguiente escuela es la de *posicionamiento* Schendel y Hatten a mediados de los (70's). Porter (1980) y (1985), según premisas de esta escuela, el análisis del mercado forma parte muy importante de este proceso y de acuerdo a las estructuras del mercado permite estrategias de posición.

La cuarta es la escuela *empresarial*, ya que la característica esencial es la visión. Los autores Schumpeter (1950) y Cole (1959), describen esta escuela como visionaria para el líder, ya que el líder es quien debe definir el rumbo de su empresa ejerciendo su liderazgo estratégico. 5. La quinta escuela es la *cognoscitiva*, los autores Simon (1947) y (1957), March y Simon (1958), expresan que el líder debe considerar las fortalezas y debilidades de sus trabajadores y ajustarlas para alcanzar un cambio en la empresa. 6. Lindblom (1959) y (1968), Cyert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad y Hamel (1990), Dentro de la escuela del *aprendizaje*, se plantea el aprender nuevos procesos y herramientas, que permitan darle el ajuste necesario para la empresa, estos autores acuerdan que existe complejidad en el mundo, por lo que la estrategia debe ir de acuerdo a esa complejidad, no se puede aplicar la misma estrategia en diferentes escenarios.

Siguiendo con la exposición de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999), sobre las escuelas del pensamiento, tenemos 7. La escuela de *poder*, o de negociación, Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), Astley (1984), la estrategia es vista como una fuente de poder para hacer frente a conflictos de índole grupal, institucional y del entorno externo. 8. Rhenan y Normann (1968), hablan de la escuela *cultural*, la estrategia está basada en los valores de la empresa y ayudan a producir cambios de nivel ideológico dentro de la estructura empresarial. 9. En la escuela *ambiental*, la estrategia está enfocada principalmente cuando las empresas ya están en las últimas etapas de su ciclo de vida, Hannan y Freeman (1977), por ello también los autores la identifican

como estrategia de evolución, donde se especifica que la estrategia responde a una reacción al ambiente externo. 10. La escuela de *configuración*, determina que la estrategia, apoya a la transformación o cambio organizacional, según Chandler (1962), Grupo McGill (1965), Mintzberg y Miller (1979), Miles y Snow (1978).

Los autores Hill y Jones (2009), comentan que la estrategia es adoptada por los administradores para alcanzar y/o elevar su desempeño, a través de acciones estructuradas, esto determina que hay que obtener un mejor desempeño en comparación con su competencia.

Por otro lado Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), explican que la estrategia se compone por acciones coordinadas o por una serie de pasos que integran un plan con metas y políticas establecidas en el mismo; de acuerdo al autor si la estrategia se realiza con eficiencia asignando los recursos de la empresa de acuerdo a sus necesidades, de la misma manera se llevará a cabo la implementación de la misma, logrando así obtener resultados viables y deseados. Por su parte los autores Von y Morgenstem (2007), aclaran que la estrategia empresarial es aquella que se diseña cuando una empresa quiere resolver una situación concreta y lo hace a través de actos secuenciales.

Cuando el líder tiene definitivamente muy identificado el problema, por sus causas las cuales provocan una determinada situación en su empresa, ayuda a diseñar una estrategia que ataque directamente a las causas que ocasionan el problema. Para Cedeño (1988) la estrategia recorre una situación actual hasta el estado deseado en su futuro, ya que se puede considerar a la estrategia como un patrón que contiene las metas, las políticas y las actividades que se realizarán, para el logro de las metas establecidas. La estrategia se identifica como un medio que ayudará a obtener los resultados deseados de los objetivos planteados, así también la estrategia corresponde solamente a los directivos o responsables de la empresa quienes son los actores principales de lograr el

cambio, el cual puede ser en cinco años mínimo después de haberla implementado, los factores de los ambientes internos y externos a la empresa, se deben considerar al momento de elaborar una estrategia lo cual ayudará a que sea más real, (David, 2013).

De acuerdo a Betancourt (2006) la Gestión Estratégica representa la manera de anticipar el cambio en la empresa, a través de estrategias que ayuden a anticiparse al futuro y que permita permanecer en un ambiente tan cambiante y hacer frente a la competencia de cualquier tamaño.

La gestión estratégica se distingue por sus tres etapas, en las cuales se identifica lo siguiente: 1) formulación de la estrategia. Su característica particular es la misión, el objetivo de negocio, y el entorno externo. 2) implementación de la estrategia. Existe un énfasis en el liderazgo, cultura, estructura, políticas organizacional, así como la asignación de los recursos. 3) control de la estrategia, se puntualiza en esta etapa la evaluación del desempeño, su retroalimentación y motivación para la mejora en los procedimientos que permitirán lograr las estrategias establecidas, (Analoui & Karami, 2003).

Para Fernández (2006), la tarea específica de la gestión estratégica es desarrollar estrategias consideradas como competitivas, a través de políticas y estructuras organizacionales que sean favorables a la asignación de recursos y así alcanzar el éxito. La gestión estratégica es el proceso en el cual se formula, implementa y evalúan decisiones que permitan obtener el éxito deseado en los objetivos planteados en las organizaciones, dicho por (David, 2008).

A continuación se presenta la tabla 6, en la cual se describen las dimensiones que componen a la Gestión Estratégica, las cuales se estudiarán en esta investigación:

Tabla 6.
Gestión Estratégica y sus Componentes

Análisis de la Información y Diseño de la Estrategia	Implementación de la Estrategia	Evaluación de la Estrategia
Análisis FODA	Estructura de la empresa	Supervisión Y Seguimiento
Misión y Visión	Capacitación	
Objetivos	Motivación	Aplicaciones de medidas correctivas en el proceso
Presupuesto	Comunicación de la estrategia	
Recursos de la empresa	Cambios en los factores internos y externos de la empresa	Evaluación de Resultados
Participación de los empleados	Habilidades del empleado en la aplicación de la estrategia	

Fuente: Elaboración propia adaptada de Torres (2014). Administración Estratégica.

Estudios de Investigaciones Aplicadas.

De acuerdo al estudio con método analítico-sintético, aplicado por Bustamante, Porto y Hernández (2013), concluyen que los directivos responsables de los nuevos mecanismos en sus empresas enfocados principalmente a la competitividad, deben considerar sus esfuerzos respecto a la Gestión Estratégica hacia los factores de su entorno interno, enfocado básicamente a sus áreas funcionales, ya que sobre éstas los directivos tienen influencia directa en su toma de decisiones, por lo tanto fortalecen su estructura y hacen frente a cualquier mercado.

Combs, Russell y Shook (2005), dentro de su investigación explican que el rendimiento organizacional se considera muy importante para las investigaciones con enfoque en la gestión estratégica, sin embargo son poco conocidas, estos autores exponen la dimensionalidad del desempeño organizacional en los siguientes factores: resultados de recursos humanos, resultados con enfoque

logístico, resultados tecnológicos, en las operaciones, en el servicio, en mercadotecnia y ventas, por último resultados en la infraestructura en la organización.

Para que una estrategia asegure el éxito se debe considerar los ingredientes que en ella se utilicen, por lo que se sugiere que los gerentes deben tener en consideración información de los medios interno y externo, para determinar las posibles contingencias que puedan estar implicadas en el desarrollo de una estrategia. En cuanto a la gestión estratégica explican que se basa en los medios y sus fines y se empata con la organización en su acción y actuación, alineándose con los procesos, estructura y ambiente. Para el éxito de la gestión estratégica en la tipología de Miles and Snow, exponen seis puntos a considerar: se debe considerar primeramente una combinación de estrategias; concluyen que los prospectores y defensores en su actuación superan a los reactivos; para incrementar el éxito organizacional se debe hacer una prospección y contar con los procesos necesarios para ejecutar la estrategia; cuando el medio ambiente se considera estable, es el mejor momento para una excelente ejecución de la estrategia, (Walker, 2013).

Según estudio de investigación de tipo descriptivo-analítica en 209 Mipymes comerciales en Bogotá, Colombia, Mora, Vera y Melgarejo (2015), obtienen que la planeación estratégica mantiene una relación directa y significativa con la competitividad de la Mipymes del sector comercio en Bogotá, así también los resultados de este estudio presentan un bajo desempeño organizacional, por lo que se sugiere existan mejoras en la planeación estratégica para que ésta a su vez impacte en factores de las dimensiones que componen la competitividad de este estudio, como son: producción y operaciones, comercialización, finanzas, calidad, gestión ambiental, sistemas de información y recursos humanos, mejorando significativamente el desempeño.

En los años ochenta aún no se realizaban investigaciones empíricas del tema estrategia Según Galbraith y Schendel (1983), en su estudio determinan que la estrategia representa un variable compleja porque tiene que involucrar variables de gestión como producción, investigación, mercadotecnia, etc., en su elaboración, así también mencionan que el impacto de las estrategias en el rendimiento, depende de la fuerza competitiva que tenga el negocio, si está más posicionado el desempeño resultará más favorable. Los autores concluyen que es importante conocer las condiciones de los procesos de cómo se formulan e implementan las estrategias en los negocios.

En Colombia Calderón, Álvarez y Naranjo (2010), realizaron su estudio en 199 industrias buscando la relación entre estrategia y desempeño. Los factores como excelencia en la operación y eficiencia interna presentan mayor relación con la percepción de efectividad con valores de ($p\ value \leq 0,05$), en cuanto a los resultados referentes a los factores estratégicos que más impactan a la efectividad de las empresas están enfocados a mejorar la productividad, los procesos, los clientes y la calidad del producto. Para terminar los autores proponen futuras investigaciones relacionada con las variables de estrategia e innovación, manejo estratégico y desempeño, estilos de liderazgo y estrategia, entre otros.

La relación entre la estrategia competitiva y el desempeño organizacional, resulta ser positiva, pero no significativa, de acuerdo a resultados e la investigación de Ynzunca, Márquez, e Izar (2008), donde se presenta un efecto mediano ($\beta =0.167$; $p<0.05$), en las empresas industriales de Querétaro y Juan del Río.

De acuerdo a los estudios expuestos, existe una relación entre la estrategia y desempeño en diferentes contextos empresarial e industrial, que prueban una relación entre ambas variables, en estudios de tipo descriptivo, y muy pocas de manera o cuantitativas.

2.3. Marco Teórico de las Variables Independientes. (Recursos y Capacidades y Liderazgo Transformacional).

Teorías y Fundamentos Teóricos de cada Variable.

a) Recursos y Capacidades.

En esta sección se abordará la variable independiente de Recursos y Capacidades a estudiar en el presente trabajo de investigación, con los temas de: Marco de referencia, Definición de la variable y Relaciones de la variable con estudios empíricos.

En la época de los años ochenta se enfocaban las empresas a obtener rendimiento, al cual lo proporcionaba una estructura sólida de la industria, éste era el principal factor para contar con una ventaja competitiva; este enfoque se respaldó por Porter (1982, 1987). Sin embargo para los años noventa se popularizó la teoría en la que se expone que la especialización de sus activos y las habilidades en la empresa, sostienen una ventaja competitiva, (Barney 1991, Peteraf 1993, Wernerfelt 1984) entre otros; citados por (Arbelo & Pérez, 2001).

En la etapa de formulación de la estrategia así como en el desempeño organizacional, la teoría de los recursos señala que en un contexto competitivo los recursos y capacidades con los que cuenta una empresa se consideran determinantes y de gran importancia para el éxito de una ventaja competitiva. Cabe señalar que de la misma manera no todos los recursos pueden considerarse un potencial para dar soporte a una ventaja, (Grant, 1991).

Igualmente la teoría de los recursos y capacidades resalta que los recursos y capacidades son las ventajas competitivas sostenidas en la empresa. Desde una perspectiva analítica, el enfoque de los recurso y capacidades en las empresas supone que la posición competitiva de las mismas depende de la

especialización de sus activos y habilidades y centra su atención en la formulación óptima de éstos para crear ventajas competitivas.

Continuando con el trabajo de Grant (1991) aclara que las contribuciones ascienden a lo que se ha denominado recursos de la empresa. Hasta el momento, las implicaciones de éstos, son: en primer lugar, las diferentes contribuciones carecen de un único marco teórico integrador, en segundo lugar, son muy pocos esfuerzos para desarrollar todo lo que implica la teoría. El propósito de este artículo es avanzar en ambos frentes, proponiendo un marco para un enfoque basado en los recursos para la formulación de estrategias que integran varios de los temas clave que surgen de esta corriente de literatura.

El marco de organización para el artículo es un procedimiento de cinco etapas para la formulación de la estrategia: el análisis de la potencial ganancia-ganancia de los recursos y capacidades de la firma; la selección de una estrategia, y la ampliación y mejora de las empresas y de los recursos y capacidades. Así también agrega el autor que se debe decidir por una estrategia que saque provecho de las capacidades existentes de la empresa según sus oportunidades externas, (Grant, 1991).

Dentro del tema de la gestión estratégica es importante recalcar la importancia en el desarrollo de los recursos y capacidades para acordar una ventaja competitiva, para Mirón y Hernández (2002), la formulación de la estrategia es base para el logro de dicha ventaja, específicamente en ventajas por costes para ello, la empresa se debe comprometer con establecer una planta eficiente, contar con materias primas de bajo coste, existencia de mano de obra y contar con procesos y tecnología. Los recursos y capacidades de la empresa se basan en dos premisas: primero se dice que los recursos y capacidades dirigen exitosamente una estrategia y segundo son la fuente principal de la rentabilidad del negocio.

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa se inició con los estudios realizados por Penrose en 1962, (la teoría del desarrollo de la empresa), en la cual explica que la dinámica de la organización y la esencia administrativa de una empresa son importantes siempre.

Sin embargo menciona que la empresa va más allá que solamente una unidad administrativa, porque, también considera que es una fuente para captar recursos productivos los cuales se necesitan ya que a través de ellos la empresa puede llevar a cabo su proceso de transformación. También menciona Penrose que estos recursos son divisibles, lo que ayuda a la expansión de la empresa y permite mejorar su productividad, citado por (Arbelo & Pérez, 2001).

Para 1984 surge la Teoría de los recursos y capacidades en los trabajos de Wernerfelt, la cual no obtuvo aceptación sino hasta los finales de los años ochenta. Con esta teoría reaparece el interés por las propiedades y atributos internos de la empresa los cuales en todas son diferentes y esto puede dar origen a las ventajas competitivas entre ellas, por lo tanto se puede contestar a la pregunta por qué las empresas tienen diferencias en los resultados en una situación de libre competencia, citado por (Arbelo & Pérez, 2001).

Los recursos permiten a las empresas formular e implantar las estrategias que les permitan crear su ventaja competitiva, mejorando su eficiencia y eficacia; y se clasifican en tres categorías: 1) Recursos Físicos, 2) Recursos humanos, y 3) Recursos Organizacionales, (Barney, 1991), citado por (Arbelo & Pérez, 2001).

Cardona (2013), aclara que las capacidades integran a los recursos, lo que permite accionar en un nivel estratégico. Así también el autor hace mención de que los recursos de una empresa según la economía son los factores de tierra, capital, productivos y trabajo, a nivel estratégico.

Para realizar una estrategia la empresa debe contar con activos, los cuales deben proporcionar bases estables y fuertes que permitan sostener el desarrollo y alcance de la estrategia. (Navas & Guerras, 2002). Por otra parte López, Martínez, y Riveros (2004), exponen que algunas de las aportaciones de este enfoque es como se clasificación los recursos de acuerdo a su naturaleza, y éstos se clasifican como recursos tangibles y recursos intangibles; los primeros tienen un soporte físico, (terrenos, maquinaria equipos informáticos, materias primas, productos terminados los segundos abarcan la información y el conocimiento.

Así también en esta clasificación de intangibles se encuentra los recursos financieros (derechos de cobro, capital, acciones, reservas), los cuales se identifican dentro de un balance general. Continuando con los recursos intangibles se consideran en ellos los activos humanos y no humanos desde la perspectiva de su vinculación directa con la empresa; los primero son lo que aportan los seres humanos en la organización y está relacionado al capital humano (su motivación, las habilidades de razonamiento, experiencia, la capacidad de adaptación ante circunstancias que se presenten para el desarrollo de su trabajo, la toma de su decisión y lealtad que presente hacia la empresa) los segundos recursos son referenciados a la tecnología y conocimientos disponibles que permitan fabricar productos, diseños, crear bases de datos, patentes, Know-how, etc. Y también se consideran los organizativos dentro de esta clasificación de intangibles no humanos (marca, prestigio, clientes, diseño organizativos, reputación, e imagen, etc.), (López, Martínez & Riveros, 2004).

Las capacidades se refieren a las habilidades, o competencias en la organización que a su vez permiten el desarrollo de las actividades en la empresa a partir de la combinación de recursos disponibles e individuales. (Navas & Guerras, 2002).

Para Barreto (2010) las conceptualizaciones alternativas de capacidades dinámicas pueden variar en función de la naturaleza, el papel específico de contexto relevante, supuestos de heterogeneidad, y el propósito de las capacidades dinámicas. A continuación, expone el autor los principales retos asociados con cada una de estas dimensiones a lo largo de la construcción de los conceptos existentes, por ejemplo en relación a su naturaleza, las capacidades dinámicas se han definido como las habilidades, capacidades, procesos y rutinas.

En cuanto a su función específica, Barreto menciona que las primeras investigaciones tendían a considerar las capacidades dinámicas de acuerdo a los cambios en los recursos, las capacidades, las rutinas de funcionamiento, o una combinación de éstos. Sin embargo han aparecido otras funciones específicas, tales como las habilidades de toma de decisiones o la capacidad de detectar oportunidades y amenazas.

Para resolver problemas la empresa se basa en su capacidad dinámica, con la cual se obtiene prospecciones para recibir y aprovechar oportunidades, y desafiar las amenazas, contar con información oportuna para que la toma de decisiones sean acertadas, (Barreto, 2010).

A continuación en la tabla 7, se representan las dimensiones en las que se dividen los recursos y capacidades y se desglosa cada dimensión.

Tabla 7.
Recursos y Capacidades

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Organizacionales	Recursos Humanos y Capacidades	Recursos Tecnológicos y Cultura	Recursos Comerciales
Instalaciones	Presupuesto	Estructura de la Empresa	Capacitación	Información para toma de decisiones	Mercado
Maquinaria y Equipo			Habilidades	Tecnología	Marca
			Motivación	Cultura	
			Comunicación		

Fuente: Elaboración propia adaptada de Rubio y Aragón (2006) y Grant (2006) citados por Cardona (2013).

b) Liderazgo Transformacional.

En este apartado se analizará la variable independiente Liderazgo Transformacional la cual se estudiará en este trabajo de investigación, con los temas de: marco de referencia, definición de la variable y relaciones de la variable con estudios empíricos.

Para el logro del éxito en la organización se considera especialmente la eficacia del liderazgo. La manera que una persona puede influenciar a otra o bien a un grupo de personas, las cuales realicen actividades que lleguen ser parte de la eficacia colectiva en la organización, (Fleishman et al., 1991).

De acuerdo a Bass (1985) citado por Bernal (2001) incluye diferentes factores en el liderazgo transformacional como:

- a) Carisma: es la capacidad del líder de poder transmitir la confianza y el respeto a su colaboradores, el carisma también está presente cuando el líder logra entusiasmar a su gente.
- b) Consideración individual: está muy cerca de sus colaboradores, prestando atención de manera personal a cada uno.
- c) Estimulación intelectual: el líder a través de su racionalidad e inteligencia resuelve problemas antiguos con enfoques novedosos.
- d) Inspiración: los líderes mantienen optimistas a sus colaboradores.

- e) Tolerancia psicológica: el líder para mantener la armonía en su entorno con su gente, hace uso de su buen sentido del humor, para comentar a sus colaboradores los errores que cometen y buscar entre ambos la solución al problema.

En el caso de Álvarez (1998) citado por Bernal (2001) adiciona otros factores al liderazgo transformacional que obtuvo de varias investigaciones, los cuales se presentan a continuación:

- f) Fomenta la cultura de la participación. *Liderazgo compartido*
- g) Fermenta el trabajo en equipo
- h) El líder forma a sus colaboradores otorgando los recursos y tiempo necesarios, durante su formación.
- i) De acuerdo a la plataforma filosófica de la empresa (visión, misión y valores) y con ejemplo que el líder da a sus colaboradores como ser honesto en su forma de actuar, trabajar duramente y tener disponibilidad para ellos, el líder llega a representar de manera íntegra a la empresa.

¿Qué es el Liderazgo Transformacional y Transaccional? Hay que distinguir para explicar estos tipos de liderazgo entre los verbos *cambiar* y *transformar*, se podría decir cambiar es sustituir una cosa por otra, pasar de un lugar a otro; estos ejemplos se pueden atribuir al liderazgo transaccional. Pero para transformar algo se considera algo más profundo, como una metamorfosis desde la estructura, es un cambio en la forma externa e interna, como cuando una rana se transforma en un príncipe o un fabricante de carruajes en una fábrica de automóviles, es el cambio de esta amplitud y profundidad que se ve favorecido por liderazgo transformador, (Burns, 2003).

Componentes de Liderazgo Transformacional según Burns (2003):

- 1) Influencia idealizada: en este punto los líderes de transformación tienen un comportamiento que les permitan ser como modelos para sus colaboradores. En este tipo de liderazgo los líderes son admirados,

respetados y de confianza. Por lo tanto, se dice que hay dos aspectos a la influencia idealizada que son los comportamientos del líder y los elementos que se atribuyen al líder por los seguidores y otros asociados. Los líderes demuestran un alto nivel de conducta ética y moral.

- 2) Una motivación inspiradora: Los líderes que transforman tienen comportamientos que ayudan a los colaboradores. Los líderes transformacionales se comportan de manera que inspiran y motivan a sus seguidores; de esta manera proporcionan entendimiento para enfrentar los desafíos que se presenten en su trabajo, así el espíritu de equipo se despierta. Los seguidores muestran entusiasmo y optimismo en su entorno, los líderes consiguen que sus colaboradores participen en prever futuros que sean atractivos a través del compromiso con los objetivos y la visión de la organización.
- 3) Estimulación intelectual: Líderes de transformación enfocan sus esfuerzos a los seguidores para que sean éstos más innovadores y creativos al cuestionar supuestos, que puedan reformular problemas y se acerquen a viejas situaciones con nuevas formas de solución. Se anima a los seguidores a probar nuevas ideas y éstas no son criticadas porque difieren de las ideas de los líderes.
- 4) Consideración individualizada: Líderes de transformación prestan especial atención a cada uno de los seguidores individuales necesidades de logro y el crecimiento, actuando como un entrenador o mentor.

A continuación se presenta en la tabla 8, las dimensiones a estudiar del Liderazgo Transformacional y su desglose.

Tabla. 8.
Características del Líder Transformacional

Característica específica del líder durante la elaboración de la estrategia	Característica específica del líder durante la implementación de la estrategia	Características generales del líder durante el proceso de gestión
Flexibilidad	Motivación	Congruencia de Valores Carisma Consideración Individual Estimulación intelectual Inspiración Tolerancia Psicológica (sentido de buen humor)

Fuente: Elaboración propia adaptada de Bernal (2001) y Pedraja, Rodríguez, y Rodríguez (2006).

Estudios de Investigaciones Aplicadas.

a) Recursos y Capacidades.

Rubio y Aragón (2006), realizan una profunda investigación sobre los principales factores que hacen que sean exitosas las empresas PYMES en varios países, lo que les permite presentar un modelo explicativo de la competitividad y para contrastar su modelo lo aplican a más de 400 empresas PYMES. Los factores que estudian son los siguientes: la innovación, recursos humanos y su gestión, en la tecnología, los recursos comerciales, la calidad del producto o servicio, los recursos financieros, las capacidades directivas y la cultura.

Dentro de su estudio Rubio y Aragón obtuvieron de manera general los resultados que se presentan específicamente de los recursos en las pymes:

Recursos Tecnológicos: El líder debe examinar las mejoras de tecnología en sus procesos operativos que les permitan dar mejores resultados a sus clientes. *Recursos Comerciales o habilidades de mercadotecnia* orientados a satisfacer específicamente necesidades de sus clientes, generando información del mercado oportuna que permita satisfacer necesidades y deseos. La mayoría de las pymes no cuentan con especialistas en este recurso, pero si es importante que se empate con el recurso tecnológico para generar la información necesaria y bajar la información a las estrategias del negocio que permitan nuevas tareas y la fidelidad del cliente.

Recursos Humanos, enfocado al desarrollo del capital humano a través del proceso de la gestión de recursos humanos, lo que se recalca en esta investigación, es que no reconocen la importancia de este tipo de gestión ya que se considera la principal causa del fracaso en la pymes.

Recursos Financieros, las pymes deberían realizar de manera minuciosa la planificación financiera a corto plazo, que les permita a los empresarios pymes no caer en la falta de liquidez, arriesgando así el futuro de su empresa, mantener de manera habitual el poder de negociación con entidades financieras, según su tamaño sea el financiamiento solicitado y otorgado.

En su investigación Cardona (2011) concluye que la gerencia a través de información teórica y programas con metodología, así como investigaciones de tipo académicas, ayudarán al empresario a la asignación y desarrollo de recursos y capacidades de manera óptima para el alcance de la rentabilidad empresarial.

Barreto (2010) plantea que las empresas con capacidades dinámicas están mejor equipados para enfrentar al entorno y sus cambios, en consecuencia de ello, se obtendrán mejores resultados. Por otra parte, al exigir que el papel (lo que sea) debe llevarse a cabo "a propósito", nos abre la puerta a

una nueva controversia, es decir, sobre las dificultades para probar empíricamente que sea ex ante o ex post. Así que el reto aquí es la formulación de un concepto que evita la especificación de un objetivo sin atraer las críticas de ser vaga o intratable.

En su estudio Monfort (2002) concluye que para el éxito en la empresa, deben mirar los gerentes al interior de ellas antes de tomar una decisión de competir, si están preparados con sus recursos y capacidades, innovación, procesos, tecnología, finanzas sanas, etc. tendrán un desempeño organizacional favorable, ya que podrán estar posicionados competitivamente.

La investigación que realizó Wernerfelt (1984) menciona que aparte de la evidente necesidad de mirar a las estrategias de crecimiento para otros tipos de recursos, se debe investigar mucho más sobre lo que hay que hacer en la aplicabilidad de las estrategias sugeridas. Por ejemplo no queda claro qué dificultades pueden presentarse al identificar recursos o cómo se pueden considerar las capacidades en divisiones operativas, o sobre cómo se puede establecer una estructura y un sistema que puede ayudar a una empresa ejecutar estas estrategias.

Wernerfelt (1984) concluye en su estudio que es posible identificar las clases de recursos, por su naturaleza, lo que una empresa quiere es crear una situación donde su propia posición de recursos hace que directa o indirectamente sea más difícil para los demás a ponerse al día. Analizar un recurso para un potencial general, que se enfoque en un alto rendimiento, se tiene que considerar la manera en que una empresa con una posición fuerte puede influir en los costes de adquisición o bien de los ingresos que otorgan los usuarios de una empresa con una posición más débil.

Los investigadores Ynzunca, Márquez, e Izar (2008). En su investigación con aplicación en las PyMes del sector industrial en Querétaro y San Juan del

Río, obtienen como resultado: que existe una relación no significativa pero positiva entre los recursos y capacidades de la empresa con respecto a la estrategia competitiva; con un efecto considerado como mediano ($\beta=0.296$; $p<0.05$). Dentro de la investigación se identifican otros factores como la tecnología de información, los recursos humanos, mercadotecnia, innovación, que tienen una evidencia relevante sobre los recursos y capacidades y el desempeño organizacional, los cuales son aspectos importantes para el éxito de las organizaciones. La segunda hipótesis mide la relación de recursos y capacidades con el desempeño organizacional (crecimiento, satisfacción del cliente, rentabilidad) la cual resulta ser positiva y significativa ($\beta=0.625$; $p<0.001$).

b) Liderazgo Transformacional.

En este modelo que presentan Pedraja y Rodríguez (2004) y Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, (2006), consideran que el estilo de liderazgo determina la eficacia, ya que teóricamente los estudios exponen que durante el proceso de toma de decisiones está estrechamente relacionado con variables de comportamiento, que en consecuencia influyen en la formulación de la estrategia, así como en su proceso de implementación.

En las figuras 1 y 2, se puede visualizar la perspectiva global del modelo generado, por los autores mencionados anteriormente, las relaciones que se generan en el proceso de toma de decisiones, entre las variables de comportamiento y los estilos de liderazgo, influyen de manera directa en el diseño e implementación de la estrategia, así también directamente en la eficacia de la organización.

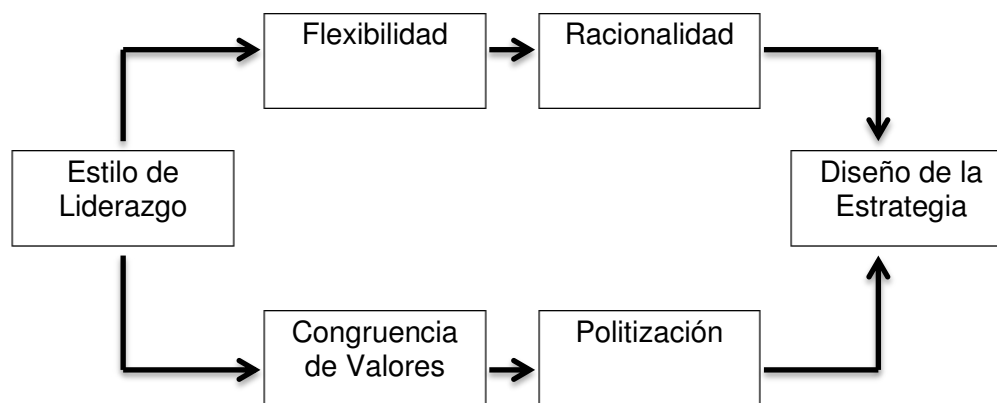


Figura 1. Diseño de la Estrategia.
 Fuente: Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006).

Los autores Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, (2006) comentan que para el diseño de la estrategia interviene directamente el equipo de alta dirección. En la figura 1, los autores muestran que el estilo de liderazgo influye de manera directa en la congruencia de valores y claro está que también en la flexibilidad y así de manera subsecuentemente, sobre la racionalidad y la politicización del proceso de toma de decisiones, lo que explican de la siguiente manera: si bien es sabido que los líderes deben considerar los valores como una base para ejercer su liderazgo, dentro del liderazgo para transformar, se considera un desafío lograr la congruencia entre esos valores. Se dice que el liderazgo transformacional se encarga de ampliar y cambiar los intereses de los colaboradores y genera una visión, misión y objetivos compartidos para el grupo, lo que se logra que los seguidores vayan más allá de sus propios intereses y trabajen para el interés grupal, lo que se concluye con este liderazgo es que se logran resultados superiores con los colaboradores, específicamente en sus actitudes, madurez, motivación y valores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores no es un tema menor.

Como se explica en la figura 1, la congruencia de valores determina junto con la politización un grado dentro del proceso decisional (Rodríguez, 2005). El estilo de liderazgo tiene una afectación en la congruencia e valores y en el grado de politización en la toma de decisiones.

Como un segundo punto a considerar dentro de la figura 1, es que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia importante en la flexibilidad dentro del proceso de toma de decisiones, para Sharfman y Dean (1997), la flexibilidad tiene mayor apertura a las ideas, origina mayor discusión de ideas, así como incrementa la creatividad, y logra mayor racionalidad en la decisión.

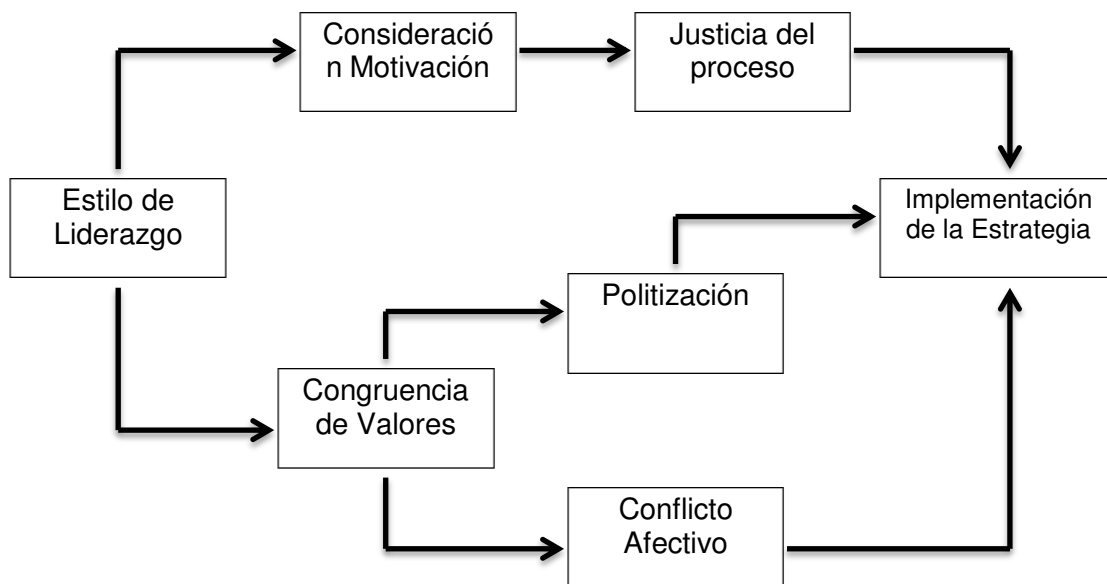


Figura 2. Implementación de la Estrategia.
Fuente: Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006).

Quedó claro que hay una influencia entre liderazgo y el diseño de la estrategia, por lo siguiente en la figura 2, que está enfocada a la implementación de la estrategia se menciona lo siguiente: se muestra que el estilo de liderazgo tiene influencia en la congruencia de valores y sobre la consideración y la

motivación y, así también en la justicia procesal, la politización y el conflicto afectivo.

Siguiendo con el análisis de la figura 2, la politización y el conflicto afectivo se asocian de forma negativa con la implementación de la estrategia. Por lo tanto, la motivación, estimulación específicamente intelectual, y el grado de consideración que muestre el líder podrá influir sobre la justicia del proceso de toma de decisiones, ésta es un determinante en la implementación de la estrategia y el éxito de la misma, (Cool, 1998; Kim & Maugborne, 1998).

El papel que desempeñe un Directivo para el éxito de una empresa está fuera de toda duda (Capacidades Directivas), por lo que se asigna el calificativo de *activo que más impacta en la empresas pequeñas y medianas*. Los Directivos son parte fundamental en la elaboración, selección e implementación de una estrategia en sus empresas, por lo que hace hincapié en que deben tener un alto conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa. De acuerdo al estudio los Directivos deben adaptarse con facilidad a nuevas situaciones, poseer y procesar información sean capaces de gestionar y enfrentar situaciones dentro y fuera de la empresa y se orienten a ser creativos e innovadores, según estudio realizado por (Rubio & Aragón, 2006).

Con respecto a sus relaciones de liderazgo con la estrategia según Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006), no existe un modelo que integre todos los elementos acerca de la relación entre liderazgo-proceso decisivo-eficacia. Los autores muestran que definitivamente el estilo de liderazgo tiene que ver con el desempeño de toda organización y puntualmente la prueba teórica que apoya a que el estilo de liderazgo tiene una influencia mayor en la formulación e implementación de la estrategia. Según a intensidad de motivación y consideración que aporte el líder afecta sobre la equidad y justicia entre los colaboradores, que buscan lograr el éxito en la implementación de la estrategia.

Rodríguez (2007), llevó a cabo una investigación en las PyMes con una muestra de 93 empresas las cuales se analizaron mediante técnicas econométricas. De acuerdo a resultados se obtiene una influencia positiva y significativa entre la eficacia y la calidad del diseño de las decisiones estratégicas. Sin embargo la politización y racionalidad también son variables de las decisiones estratégicas que son significativas para explicar la calidad del diseño de la estrategia.

Así también Rodríguez determina que la politización del proceso y racionalidad son respuestas de la congruencia de valores y flexibilidad en el equipo que recae la responsabilidad de la dirección, estos aspectos se determinan claramente por el liderazgo transformacional. Para el logro de la transformación con los colaboradores y elevar su motivación para alcanzar sus metas y las de la organización, esto se logra durante el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo el estilo de liderazgo transaccional, Rodríguez (2007), dice que para motivar a los colaboradores se les ofrecen premios o castigos; a través de una clara cadena de mando, y los subordinados tendrán que hacer los que les ordena el líder. El liderazgo transaccional procura un sistema de información oportuno, estructuras claras, y sistemas de recompensas, los castigos nunca se mencionan son parte del sistema formal, pero no existe un impacto estadístico en la toma de decisiones estratégicas.

Una corriente de pensamiento estratégico, denominada ecología de las organizaciones, expone que el liderazgo no se considera importante y los directivos son como agentes pasivos los cuales tienen muy poco impacto en el desarrollo de la empresa. De acuerdo a un paradigma alternativo el cual trata de la teoría de los escalafones superiores, expone que la base cognitiva, los valores y la racionalidad en sus límites, no ayudan a la percepción e interpretación de administración y selección de la estrategia. Se concluye que en los últimos años

hay una gran influencia de los directivos (proceso de dirección estratégica) de la empresa en los procesos de diseño de la estrategia y en el desempeño de la firma, (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2006).

Queda claro que teóricamente existe una influencia entre el estilo de liderazgo y la gestión estratégica, ya que dichos estilos se presentan dentro de las etapas de la formulación de la estrategia y la implementación de la misma.

2.4. Hipótesis Específicas.

La figura 3, explica las relaciones que hay entre las variables independientes (X) y las variables dependientes (Y), y en el cual se explican las hipótesis y su influencia en las relaciones que se dan entre ellas.

Las hipótesis planteadas para esta variable son las siguientes:

H1. Los Recursos y Capacidades tienen un efecto positivo y directo en la Gestión Estratégica.

H2. Los Recursos y Capacidades, tienen un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.

H3. El Liderazgo Transformacional tiene un efecto Positivo y Directo en la Gestión Estratégica.

H4. El Liderazgo Transformacional tiene un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.

H5. La Gestión Estratégica tiene un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.

2.4.1. Modelo Gráfico de las Hipótesis.

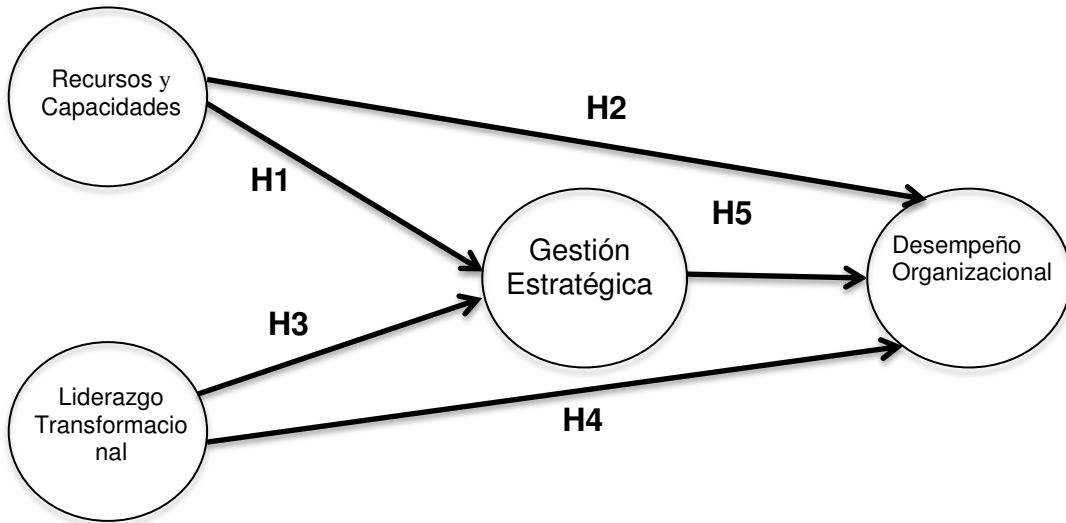


Figura 3. Modelo Gráfico Conceptual (Relación de variables dependiente e independientes).
Fuente: Elaboración Propia del Autor.

2.4.2. Modelo de Relaciones Teóricas con las Hipótesis.

En la tabla 9, se muestran los autores que de manera teórica y empírica respaldan las hipótesis a comprobar.

Tabla 9.
Tabla de Relación Estructural Hipótesis-Marco Teórico

Referencia	X1	X2	Y1	Y2
Fernández (2004)				X
Hill & Jones (2009)			X	X
Lusthaus, Anderson, Carden & Montalván (2002)				X
Mondy y Noe, (2005)				X
Ramírez, (2004)	X			X

Gopalakrishnan (2000)	X			X
Ynzunca, Márquez, Izar, (2008)	X		X	X
Hitt, Ireland & Hoskissn, (2015)			X	
Analoui and Karami (2003)	X		X	
Galbraith y Schendel (1983)			X	X
Calderón, Álvarez y Naranjo (2010)			X	X
Rubio y Aragón (2006)	X			
Cardona (2011)	X		X	
Monfort (2002)	X			X
Wernerfelt (1984)	X		X	
Pedraja y Rodríguez (2004) y Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, (2006)		X	X	X
Rubio y Aragón, (2006)		X	X	
Rodríguez (2007)		X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

- X1. Recursos y Capacidades (independiente)
- X2. Liderazgo Transformacional (independiente)
- Y1. Gestión Estratégica (dependiente)
- Y2. Desempeño Organizacional (dependiente)

En este capítulo se construye la base principal de la investigación a realizar, ya que se presenta el fundamento teórico de la misma, la teoría o estudios consultados favorecen a la identificación de las variables que debemos estudiar así como sus relaciones con otras variables y qué efecto se podría tener de dicha relación. Igualmente se construye el modelo gráfico teórico y se redactan las hipótesis derivadas del modelo.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se presenta la metodología a utilizar en esta investigación, los puntos que la conforman son los siguientes: Tipo de investigación, Criterios para la inclusión de participantes, Técnicas de Investigación, Población y tamaño de muestra, Método de muestreo, Instrumento para recolección de datos, Validez, Confiabilidad, y Método estadístico para comprobar la hipótesis.

3.1. Tipo y Diseño de la investigación.

3.1.1. Tipo de Investigación.

La presente investigación se basa en el método científico de forma cuantitativa, esta investigación de tipo descriptiva, correlacional y explicativa con diseño no experimental y transversal.

Creswell (2003), expone que la investigación cuantitativa se basa en el postpositivismo (investigaciones enfocadas a lo empírico o métodos científicos), lo que permite desarrollar el conocimiento y el pensamiento de causa-efecto, reducción de variables, elaboración de hipótesis, construcción de cuestionamientos (preguntas), utilización de la mediación así como la observación y por último la prueba de teorías; en este tipo de investigaciones se utilizan las estrategias para investigar a través de experimentos y encuestas, con dichas encuestas se obtienen datos a través de instrumentos elaborados que permitan resultados de tipo estadísticos.

Según análisis de Creswell (2003) expone que de manera reciente el método cuantitativo incluye modelos de ecuaciones estructurales que muestran caminos causales en la investigación.

Se considera una investigación de tipo descriptiva, ya que se compone de la descripción, registro y análisis y su interpretación de la naturaleza del fenómeno, según Best, citado por Tamayo (2004).

Para la comprobación de las hipótesis anteriormente descritas en el punto 2.4 del capítulo II, se considera que la investigación utilizará el método Explicativo, según Bernal (2006), este método tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca dar explicación al por qué de las cosas, fenómenos, y hechos.

También se considera que esta investigación es correlacional ya que Kelly (1982), menciona que se emplea para determinar factores, elementos o características de un grupo de individuos. Así también Tamayo (2004), expone que este tipo de investigación ayuda a determinar la relación de unos factores con otros, estableciendo las relaciones estadísticas de los fenómenos a estudiar.

Explicativo, según Bernal (2006), este método tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca dar explicación al por qué de las cosas, fenómenos, y hechos.

3.1.2. Diseño de la Investigación.

El diseño de la Investigación es No Experimental y Transaccional, porque los sujetos o condiciones en la investigación no se manipulan, así también la investigación se realizará en un único momento, (Toro & Parra, 2006).

3.2. Método de Recolección de Datos.

Las técnicas de investigación de Bernal (2006) que se utilizarán en esta investigación se describen a continuación:

- a) Búsqueda de Información Bibliográfica. Se llevará a cabo a través de fuentes secundarias, (base de datos, artículos de investigación) que

permitan fundamentar teóricamente las variables independientes y dependientes de la investigación.

- b) La Entrevista. A través de ella se recopila información acerca de temas a investigar, es una técnica de conversación profesional, puede ser estructurada a través de un cuestionario previamente elaborado.
- c) La Encuesta. Técnica que permite adquirir información de interés sociológico, a través de un cuestionario previamente elaborado, en el que se pueda conocer opiniones de los sujetos seleccionados en la muestra para la investigación.

3.2.1. Elaboración del Instrumento

El Instrumento permite obtener datos con respecto al propósito de la investigación y a través del mismo se obtendrá la información para aceptar o rechazar las hipótesis planteadas. El Instrumento de medición (Anexo 1) de las variables que se utilizará para la investigación, se desarrollará de acuerdo a la literatura consultada con respecto a las variables de estudio. Se elabora un cuestionario estructurado de 44 preguntas, el cual se divide en cinco apartados:

Primer apartado. Datos Generales del Entrevistado.

Se realizan ocho preguntas que permiten la caracterización demográfica de los entrevistados, como lo es nombre de la empresa, tamaño, nombre del entrevistado, puesto, correo electrónico, antigüedad en el puesto, grado académico y sexo. Estas preguntas permiten hacer un análisis de la situación en cuanto a la situación de las variables que se estudian.

Segundo apartado. Ítems.

Esta serie de preguntas permitirá la identificación de las relaciones que existen entre las cuatro variables que se estudian en esta investigación.

El apartado de Gestión Estratégica está conformado por 16 preguntas, las cuales se enfocan a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia,

en el apartado Recursos y Capacidades se construye por 10 preguntas las cuales tienen como objetivo conocer la suficiencia de los recursos y capacidades en la empresa. Dentro de la variable Liderazgo Transformacional, se integra por 10 preguntas enfocadas al estilo de liderazgo ya mencionado. Y por último en el apartado de Desempeño Organizacional son 8 preguntas, enfocadas al crecimiento, motivación en el trabajo por parte de los empleados, alcance de metas, satisfacción del cliente, etc. Se puede consultar las preguntas por variable en la tabla 11, Operacionalización de las variables independientes y dependientes.

El instrumento de medición está enfocado a las personas con máxima jerarquía en la empresa, o tomador de decisiones (Dueño, Gerente, Administrador). Para la medición de cada pregunta se utilizará la escala Likert de seis niveles, la cual se describe su significado por nivel en la tabla 10, la importancia de este número de opciones radica en que no son números pares como el 6, 8 y 10, por lo tanto evitan cuestiones de comodidad al entrevistado y permite que éste se esfuerce en pensar más al responder; las escalas pares tienden a eliminar el centralismo, (Rositas, 2014).

Tabla 10.
Escala de Likert

1	2	3	4	5	6
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Frecuentemente	Casi Siempre	Siempre

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Operacionalización de las Variables.

En la tabla 11, se describe cada variable del modelo teórico, su definición, las sub variables, unidad de medición (ítems).

Los ítems se elaboraron de acuerdo a la teoría, más no están basados en estudios empíricos, por ello no están reflejados en la tabla 11, operacionalización

de las variables; para ello se realizará la validez de contenido, ver procedimiento en el siguiente punto 3.2.3.

Tabla 11.
Operacionalización de las variables

Variable Independiente	Recursos y Capacidades
Definición Conceptual de la Variable	Son aquellos bienes que se encuentran vinculados con la organización y pueden ser intangibles o tangibles. Con el fin de implementar estrategias que permitan la mejora de la efectividad y eficacia empresarial. (Barney 1991).
Sub Variables	Unidad de Medición
<i>Recursos Físicos</i>	-Las instalaciones cubren las necesidades de la empresa. -La maquinaria y equipo son suficiente para realizar las actividades de la empresa. -El presupuesto es suficiente para desarrollar su labor diaria.
<i>Recursos Financieros</i>	-Se brinda capacitación a los empleados que les ayude a que realicen mejor su función. -Los empleados cuentan con las habilidades necesarias para realizar mejor su función.
<i>Recursos Humanos y Capacidades</i>	-Se motiva a los empleados para que mejoren sus labores diarias. -Existe comunicación constante con los empleados que les permita sentirse que pertenecen a la empresa. -Existe en la empresa la Información necesaria que permita tomar decisiones acertadas.
	-La tecnología es suficiente para el desarrollo de las actividades. -La cultura en su empresa apoya al alcance de objetivos en la misma.

**Variable
Independiente**

Liderazgo Transformacional.

**Definición
Conceptual de la
Variable**

El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra motivar, ser congruente, busca soluciones, y trata de manera individualizada a sus seguidores, para que éstos lleven a cabo las tareas a través de que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991); (Burns, 2003).

Sub Variables

Unidad de Medición

- Escuchando a su personal y en ocasiones reconsiderar sus propuestas.
- Motivando constantemente a su personal.
- En congruencia con lo que dice y hace frente a sus empleados.
- Considerando su buen humor para decirle a los empleados sus errores y correcciones.
- Tratando de ser empático con las necesidades de los empleados.
- Proponiendo diferentes alternativas aun problema detectado.
- Animando a su personal a reflexionar cómo pueden mejorar su trabajo.
- Tomando riesgos.
- Inspirando y motivando a los demás.
- Tratando de manera individualizada las necesidades de cada empleado en su aprendizaje.

**Variable
Dependiente**

Gestión Estratégica

**Definición
Conceptual de la
Variable**

La gestión estratégica es arte y ciencia, para formular, implantar y evaluar las decisiones de la estrategia de la empresa que ayudará alcanzar los objetivos de la organización, (David, 2008).

Sub Variables	Unidad de Medición
<i>Análisis de la Información Elaboración de la Estrategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Para su elaboración se identificaron las debilidades y amenazas de la empresa. -Para su elaboración se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa. -Para su elaboración se contó con una misión y visión. -Para su elaboración se contó con objetivos establecidos. -Para su elaboración se consideró el presupuesto de la empresa. -Para su elaboración se consideraron los recursos de la empresa. -Para su elaboración participaron los empleados.
<i>Implementación de la Estrategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> -La estructura de su empresa favorece la implementación de la estrategia. -Para implementar la estrategia se capacita a los empleados involucrados. -Para implementar la estrategia se motiva a los empleados que están directamente involucrados. -Para implementar la estrategia se comunica a todos los empleados de la empresa. -Para implementar la estrategia se toman en cuenta las habilidades de los empleados. -Para implementar la estrategia se revisan los cambios de factores internos y externos en la empresa.
<i>Evaluación de la Estrategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Se realiza supervisión y seguimiento durante el proceso de la estrategia. -Se aplican medidas correctivas derivadas de sus resultados durante el proceso. -Se evalúan los resultados esperados.
Variable Dependiente	Desempeño Organizacional
Definición Conceptual de la Variable	La medida en que una organización alcanza sus objetivos generales establecidos. (Geogopoulos & Tannenbaum, 1957). Citados por (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2002).

Sub Variables	Unidad de Medición
<i>Eficacia</i>	-Existe un crecimiento en las instalaciones.
<i>Eficiencia</i>	-Existe una menor rotación de personal. -La motivación de los trabajadores es mayor. -Existe un aumento en las ventas. -Satisface las necesidades de sus clientes. -Existe una relación en el costo y los beneficios de los programas de mejora. -Alcanza sus metas propuestas. -Aumentan las utilidades de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia Formato adaptado de Terán (2009).

3.2.3. Validez de Contenido.

El cuestionario se validará en cuanto a su formato, redacción de preguntas, variables y dimensiones con expertos en el tema de investigación del presente trabajo. Se realizará un cuestionario para validar de manera electrónica en algunos casos, a través de Google/Encuesta así también se utilizará un cuestionario impreso, donde se anexará información relacionada al planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo, hipótesis y cuestionario, ver (Anexo 2). Para validar el cuestionario se utilizará la escala de Likert de cuatro niveles, donde (1) es Irrelevante la pregunta para medir la variable, (2) Poco Relevante, (3) Relevante, y (4) Muy Relevante, este cuestionario para validación se adaptará de (Segovia, 2014).

Los expertos que se visitarán para validar, deberán contar con el grado de Doctor, trabajan de preferencia dentro de una Institución de Educación Superior y deben tener investigaciones referentes a una o dos variables de este tema.

Así también, se aplicará una prueba piloto a 60 empresas de la población de Comercio PYMES en ciudad Obregón, con la finalidad de medir la confiabilidad con el Alpha de Cronbach (tabla 15) en el Sistema Estadístico

SPSS versión 21. Los datos de las empresas se tomarán del listado de (DENUE-INEGI, 2012).

3.3. Población, Marco Maestral y Muestra.

La población a estudiar en el presente trabajo de investigación, son los dirigentes de las empresas PyMes del sector comercio de Ciudad Obregón, Sonora, las cuales suman un total de 349, según INEGI-DENUE (2012). En este Universo se podrán identificar a los sujetos de estudio, como los empresarios, gerentes, administradores, todo aquel que tenga como función la toma de decisiones en la empresa seleccionada para la investigación.

Para determinar el tamaño de las pequeñas y medianas empresas comerciales se utilizó la Clasificación de las MiPyMes, 2009, publicada en el Diario Oficial de la Federación (2013), donde especifica que de 11 a 30 empleados se consideran pequeñas empresas comerciales y de 31 a 100 empleados son medianas empresas comerciales. Esta información se puede verificar en el capítulo I, tabla 1.

3.3.1. Tamaño de la Muestra.

Se presentan algunos métodos para cálculo de la muestra que pueden considerarse como aptos en esta investigación de acuerdo a la escala de medición a utilizar, o bien métodos estadísticos y como tercer cálculo será por poblaciones finitas.

Cálculo 1. Primera opción de cálculo de la muestra es a través de la escala de Likert, que para efectos de esta investigación se utiliza una escala de 6 niveles. A continuación se realiza el cálculo de la muestra.

Tabla 12.

Varianzas de los datos dependiendo el número de puntos de la escala Likert.

Puntos en la escala de Likert	Media	Varianza en distribución normal	Varianza en distribución uniforme
4	2.5	0.7	1.3
5	3.0	1.2	2.0
6	3.5	2.0	3.0
7	4.0	2.5	4.0
10	5.5	3.0	7.0

Fuente: Thiétart (1999) citado por Rositas, (2014).

Fórmula para calcular la muestra por escala de Likert

$$n = \frac{Ns^2}{(N-1) (d/z)^2 + s^2}$$

Sustituyendo la fórmula con datos de la tabla 12.

$$n = (349)(3.0)^2$$

$$\frac{(349)(3.0)^2}{(349-1) (.175/1.96)^2 + (3.0)^2}$$

Z= nivel de confianza de 95% (1.96)

d= (5% de 3.5 de la media)

s= varianza (3.0)

n = 267 cuestionarios

Cálculo 2. El segundo cálculo se realiza a través de la fórmula de poblaciones finitas, la cual se utiliza con un margen de error del 5%.

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

Población 349 PyMes

Nivel de confianza del 95%

- n = Tamaño de la muestra
- z = Nivel de Confianza (1.96)
- p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito) (.50)
- q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) (.50)
- e = Nivel de error dispuesto a cometer 5% (.05)
- N = Tamaño de la Población (349)

n= 183 cuestionarios

Cálculo 3. Para determinar el cálculo del tamaño de la muestra, se llevará a cabo un método que permita ser utilizado en Ecuaciones Estructurales. Según Barclay, Higgins y Thompson (1995), citados por Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, (2017), indican que el tamaño de la muestra debe ser igual o mayor a:

- 1) 10 veces el mayor número de indicadores formativos utilizados para medir un constructo único, o

- 2) 10 veces el mayor número de trayectorias estructurales dirigidas a un constructo particular, en el modelo estructural.

De acuerdo a Marcoulides y Saunders (2006), el mínimo tamaño recomendado de la muestra en PLS-SEM, basándose en el número de relaciones en el modelo estructural será el número de observaciones para la muestra. En particular para este estudio que cuenta con cinco relaciones en el modelo le corresponden un total de 70 entrevistas como mínimo.

Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) exponen que definitivamente el tamaño de la muestra si impacta en la significancia estadística, no hay un reglamento considerado como único para el cálculo de la muestra en ecuaciones estructurales, sin embargo dichos autores recomiendan que el tamaños de las muestras se ubique entre 100 y 200 unidades muestrales.

Se presenta a continuación el cálculo de la muestra de la presente investigación. Para calcular la muestra específicamente en Ecuaciones Estructurales utilizaremos la regla de oro que indica específicamente que en la muestra debe ser representada por 10 veces el mayor número de indicadores formativos utilizados para medir un constructo. Por lo que se puede deducir que la variable que tiene mayor número de indicadores (Ítems) es la de Gestión Estratégica con un total de 14 Ítems, que de acuerdo a la condición de la muestra es $14 * 10 = 140$ empresas PYMES.

n= 140 cuestionarios

Para esta investigación nos basaremos en el cálculo de la muestra por Ecuaciones Estructurales.

3.3.2. *Sujetos de Estudio.*

En este apartado se describe a los informantes, los cuales brindarán la información requerida para la investigación que permita obtener resultados sobre las hipótesis planteadas. En la tabla 13, se describe de la siguiente manera, la unidad de análisis.

Tabla 13.
Unidad de Análisis

Empresa	Datos
Sector	Comercio
Ubicación	Cd. Obregón, Sonora
Número de Población en Empresas Pequeñas.	258*
Número de Población de Empresas Medianas.	91*
Personas a Entrevistar	Personas con máxima jerarquía en la empresa, o tomador de decisiones (Dueño, Gerente, Administrador)

Fuente: Elaboración propia, adaptada de datos obtenidos de INEGI-DENUE (2012).

3.4. **Métodos de Análisis.**

En este estudio, se utilizará el método para comprobación de hipótesis, de Ecuaciones Estructurales, a través se establece la solución en un solo análisis, este; la bonanza de utilizar esta metodología estadística, es que no exige la normalidad en los datos recolectados, Chin (1998) citado por Rositas (2005), como lo requiere el de Regresión. Para desarrollar esta modelación se utilizará el software SMART-PLS (Ecuaciones Estructurales).

El PLS-SEM (mínimos cuadrados parciales–modelos de ecuaciones estructurales), es un método de análisis estadístico que permite a los investigadores incorporar variables no observables medidas indirectamente por

variables indicadoras. También facilitan el conteo de errores medibles en variables observadas, de acuerdo a Chin, (1998) citado por Hair Hult, Ringle y Sarstedt, (2017).

Las ventajas de utilizar el PLS-SEM segunda generación (Hair Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

1. Estudio bajo situaciones de predicción (exploratorio) de los constructos no es confirmatorio. Hace referencia cuando se construye y valora un nuevo modelo que pretende hacer la predicción de futuras observaciones.
2. El PLS se desarrolló con la finalidad de mostrar condiciones empíricas y teóricas de las ciencias sociales.
3. Tamaños de muestras no presenta exigencias, así como no es necesario que asuma una distribución normal de los datos. Este es un método no paramétrico por lo tanto la escala de medida recomendada es la ordinal de Likert.
4. Los ítems en los constructos puede ser hasta 1 y su conformación puede ser formativo o reflexivo.
5. El objetivo del PLS-SEM, es maximizar la cantidad de varianza explicada (maximiza R^2).
6. Para la evaluación del modelo de manera global, este método no establece criterios de ajustes de bondad, se hace la evaluación por separado.
7. Para evaluar la relevancia predictiva del modelo se hace calculando Q^2 y para la evaluación de la estructura del modelo se analiza con la R^2 .

3.5. Matriz de Congruencia.

La operacionalización de las variables tiene que ver con el proceso de medir conceptos que se pretenden investigar, por lo que es necesario especificarlos en sus características las cuales puedan ser observables, para ello se transforman en preguntas que formen el constructo y se puedan medir (Abrahamson, 1983).

De acuerdo a lo investigado en el Capítulo 2 Marco Teórico, el cual está conformado por artículos de investigaciones empíricas, publicadas en revistas, nacionales e internacionales, así como consulta de libros sobre los temas de interés en la presente investigación, permiten identificar constructos y seleccionar a través de las relaciones las variables pertinentes a investigar, las cuales en este capítulo se definen en función de poderlas medir.

En la tabla 14, se presenta la idea de la congruencia de la estructura principal de la investigación.

Tabla 14.

Matriz de Congruencia

Pregunta de Investigación	Objetivo	Marco Teórico	Hipótesis	Variables
¿Cuál es el impacto que tienen los recursos y capacidades de la empresa y liderazgo transformacional del directivo a través de la gestión estratégica en el desempeño organizacional de las PyMes comerciales?	Analizar el impacto que tienen los recursos y capacidades de la empresa y liderazgo transformacional del directivo con el desempeño organizacional de las PyMes del sector comercio a través del proceso de Gestión Estratégica, en Ciudad Obregón.	Cardona (2011) Rubio y Aragón (2006) Grant (2006) citado por Cardona (2013) Bernal(2001) Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, (2006) Bernal (2001) David (2008)	Los recursos y capacidades de las empresas así como el liderazgo transformacion al del directivo a través de la gestión estratégica, tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional.	X1. Recursos y Capacidades (independiente) X2. Liderazgo Transformacio nal. (independiente) Y1. Gestión Estratégica (dependiente) Y2. Desempeño

Arellano (2004)	Organizacional (dependiente)
Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden (2001) Lusthaus (2002)	

Fuente: Elaboración Propia, formato adaptado de Terán (2009).

Se puede concluir en este capítulo que la muestra a utilizar para este estudio será la que se obtuvo en el cálculo de muestra por ecuaciones estructurales, representada por una muestra de 140 PyMes Comerciales de Ciudad Obregón. Se aplicará un cuestionario con 38 preguntas divididas en cuatro variables Recursos y Capacidades, Liderazgo Transformacional, Gestión Estratégica y por último Desempeño Organizacional.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de este capítulo se presentará el análisis estadístico de los datos obtenidos de las PyMes Comerciales de Ciudad Obregón, así como la interpretación de resultados y conclusión del capítulo.

4.1. Validación de contenido

A continuación se presentan resultados de la validación de contenido con los seis expertos entrevistados (Anexo 3) de los cuales se obtuvieron las siguientes observaciones:

- Incluir ítems con respecto al tema de análisis de la información dentro de la elaboración de la estrategia
- Se sugirió que no se hicieran demasiadas preguntas por constructo
- Se observó que la redacción de los ítems no era muy clara
- Y en cuestión de formato se indicó que se dificultaba el escoger las respuestas al cambiar de hoja

Ninguna de las preguntas del cuestionario de 44 se eliminó en este proceso, ya que en su mayoría están en el rango de Relevante y Muy Relevante.

4.2. Prueba Piloto.

En este apartado se presenta la información a través de diferentes procedimientos estadísticos para verificar la fiabilidad, el porcentaje de explicación de las preguntas en la variable y el porcentaje de explicación del modelo teórico en comparación con los resultados obtenidos a través de Ecuaciones Estructurales.

Se aplicaron 60 cuestionarios conformados de 44 preguntas, con una medición de 6 niveles en escala de Likert, dicho cuestionario se aplicó a las personas con más alta jerarquía o tomadores de decisiones en las empresas PyMES comerciales de Ciudad Obregón, Son.

4.2.1 Alpha de Cronbach

El Análisis Estadístico se obtiene a través del Sistema Básico SPSS Statistics, versión 21. Primeramente se realiza el cálculo del Alpha de Cronbach con la finalidad de medir la confiabilidad de las variables estudiadas, presentando los siguientes resultados en la tabla 15.

Tabla 15.

Concentrado de Alpha de Cronbach por constructo en la prueba piloto

Constructo	Alpha de Cronbach	Eliminando Item	Alpha de Cronbach eliminando el Item
X1. Recursos y Capacidades	.783	1	.801
X2. Liderazgo	.853	2	.887
Y1. Gestión Estratégica	.883	2	.887
Y2. Desempeño Organizacional	.789	1	.810

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Sistema Básico SPSS Statistics, versión 21.

La variable independiente de Recursos y Capacidades es la que tiene el Alpha más baja, y para elevarla sugiere eliminar un elemento el cual es el Ítems Capacitación para realizar mejor su función. Dentro de la variable Liderazgo Transformacional se eliminaron dos Ítems los cuales son: a) toma riesgos, b) trata de manera individual las necesidades de sus trabajadores.

Para la variable de Gestión Estratégica se eliminan dos Ítems los cuales son: a) estructura de la empresa, y b) participación del empleado en la

formulación de la estrategia a considerar dentro de la implementación de la estrategia. Y por último en la variable desempeño organizacional se propone eliminar un ítem para elevar el alpha, el cual es menor rotación de personal, por lo tanto entraron 44 ítems y se quedaron 38. Según Oviedo (2005) explica que alpha debe tener un valor mínimo a (0,7) y un valor máximo de (0,9), de acuerdo a la tabla 15, se asume que las preguntas que conforman el cuestionario son independientes una de la otra, no hay correlación por lo que se considera como aceptable cada constructo.

4.3 . Resultados

Una vez expuestos los resultados de la prueba piloto se presentan a continuación los resultados de la investigación divididos en cuatro partes (*Análisis Demográfico del perfil del encuestado, Estadística Descriptiva, Análisis Estadístico, y Discusión de Resultados*), del trabajo de investigación aplicado a una muestra de 140 PyMES comerciales de ciudad Obregón; obteniendo la siguiente información:

4.3.1. Análisis Demográfico del perfil del encuestado.

A continuación se presentan las tablas 16 y 17 de las variables demográficas, con los siguientes resultados de una muestra de 140 empresas.

Tabla 16.
Características por tamaño y antigüedad en el puesto

Concepto	Clasificación	Frecuencia	%
<i>Tamaño</i>	11-30 empleados	123	87.9
	31 a 100 empleados	17	12.1
<i>Antigüedad en la Empresa</i>	0-3 años	65	46.4
	4-7 años	42	30.0
	8-11 años	21	15.0
	12-15 años	7	5.0
	16 en adelante	5	3.6

Fuente: Elaboración propia del autor, datos obtenidos del Sistema Básico SPSS Statistics, versión 21.

De acuerdo a la tabla 1, Clasificación de la Empresa en México, se establece que el tamaño de las pequeñas empresas comerciales es de 11 a 30 empleados y para las medianas empresas comerciales va de 31 a 100 empleados. De acuerdo a resultados de la tabla 16, el 87% son pequeñas empresas y solo el 12% medianas.

Las personas entrevistadas tienen en su mayoría de 0 a 3 años en puestos donde toman decisiones importantes en la empresa, y se representan con un 46%, las personas que están en un rango de 4 a 11 años de antigüedad se identifican con un 63% y por último las empresas comerciales que su dirigente está en el rango de 12 años en adelante se representan con el 12%, datos que se muestran en la tabla 16.

Tabla 17.
Características de Grado Académico y Género

Concepto	Clasificación	Frecuencia	%
<i>Grado Académico</i>	Preparatoria	41	29.3
	Licenciatura	69	49.3
	Maestría	13	9.3
	Otros	17	12.1
<i>Género</i>	Femenino	73	52.1
	Masculino	67	47.9

Fuente: Elaboración propia del autor, datos obtenidos del Sistema Básico SPSS Statistics, versión 21.

Los resultados que se presentan en la tabla 17, describen que más del 49% de los entrevistados tienen nivel académico de licenciatura, este resultado está muy a la par con las personas entrevistadas que tienen estudios mínimos de preparatoria, y con un mínimo del 9.3%, los entrevistados con nivel académico de maestría. Así también 17 entrevistados comentan contar con otros estudios como nivel académico de Primaria, Secundaria y Comercio.

Las empresas PyMES Comerciales, que forman parte de esta investigación son administradas por mujeres que representan más del 52% de la muestra. Los hombres participan con un 47.9 % como administradores de éstas empresas. Resultados de la tabla 17.

4.3.2. Estadística Descriptiva.

En este apartado se muestran los porcentajes de las frecuencias de las contestaciones en la escala de Likert por variable; para este estudio la escala es la siguiente: 1= Nunca, 2=Casi Nunca, 3= A Veces, 4= Frecuentemente, 5= Casi Siempre y 6= Siempre. Para efectos de obtener porcentajes y niveles se divide la escala en nivel bajo (Nunca- Casi nunca), en el nivel medio quedó (A Veces- Frecuentemente) y para el nivel alto se considera (Casi Siempre y Siempre).

Tabla 18.
Análisis Descriptivo de las Variables

Variables	Bajo 1-2 %	Medio 3-4 %	Alto 5-6 %
Gestión Estratégica	9.17	24.7	66
Recursos y Capacidades	2.5	22.4	75
Liderazgo Transformacional	3.8	24	72.5
Desempeño Organizacional	4.4	30.9	64.6

Fuente: Elaboración propia del autor, adaptada de Segovia (2014)

En la tabla 18, se observa que las respuestas de los entrevistados en mayor porcentaje quedan en un nivel alto, en su mayoría caen en los niveles de la escala (5 y 6). En menor porcentaje están las contestaciones en el nivel bajo (1 y 2).

4.3.3. Análisis Estadísticos.

El análisis estadístico se realiza a través del Modelo de SMART-PLS. Ecuaciones Estructurales, estos métodos son utilizados por los investigadores

cada vez más para incorporar variables no observables, las cuales son medidas de manera indirecta por variables indicadoras (Chin, 1998). Estos Modelos de Ecuaciones estructurales (SEM) han tenido gran aceptación por los investigadores en el área de las Ciencias Sociales (Hair, Christian & Marko, 2011).

Las Ecuaciones Estructurales nacieron para facilitar la flexibilidad de los modelos de regresión, éstos incluyen errores de medida de las variables criterio (dependientes) y las predictoras (independientes), es así que puede pensarse en varios modelos para el análisis factorial, con efectos directos e indirectos en los factores (Ruiz, Pardo, & San Martín, 2010). El procedimiento del SmartPLS consiste en calcular pesos que permita obtener componentes del modelo de variables latentes (Ringle, Wende, & Will, 2005).

Tabla 19.
Evaluación de PLS-SEM (pruebas estadísticas)

Evaluación del Modelo de medida reflectivo
1. Consistencia Interna (alfa de Cronbach, confiabilidad compuesta)
2. Validez convergente (fiabilidad del indicador y la varianza media extraía (AVE))
3. Validez Discriminante (criterio de Fornell-Larcker, cargas cruzadas y HTMT)
Evaluación del Modelo Estructural
1. Coeficientes R^2
2. Relevancia predictiva Q^2
3. Tamaño y significación de los coeficientes path
4. Tamaño de efectos f^2

Fuente: Hair, et al (2017) Formato adaptado de Martínez y Fierro (2018).

4.3.3.1 Componente del Modelo de Medición (Outer Model)

A través del modelo (outer model) el cual determina que cada variable latente cuenta con su grupo de indicadores (Chin, 1998), esto muestra las relaciones que existen entre variables latentes y variables manifiestas y observadas (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Primer Etapa de Validez y Confiabilidad

Tabla 20.

Resultados del análisis de alpha de cronbach

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
Desempeño Organizacional	0.829	0.874	0.538
Gestión Estratégica	0.898	0.915	0.473
Liderazgo Transformacional	0.889	0.911	0.562
Recursos y Capacidades	0.811	0.864	0.515

Fuente: Elaboración propia, adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

De acuerdo a Nunnally y Bernstein (1994), la consistencia interna de los indicadores que componen una variable latente, se mide a través de la confiabilidad compuesta la cual se acepta en investigaciones exploratoria con valores de 0.60 a 0.70, valores menores a .60 se considera una confiabilidad baja. De acuerdo a la tabla 20. Se obtienen resultados por arriba de 0.80 para cada constructo por lo que se considera confiable. Fiabilidad compuesta se considera que es un indicador más preciso que al alpha de cronbach (Chin, 1998), ya que no todos los indicadores reciben la misma ponderación.

También se visualiza en la tabla 20, que las variables del modelo estructural no todas explican más del 50% de su varianza (AVE). De acuerdo con

Gefen y Straub (2005) hay validez cuando los ítems y los constructos teóricos se correlacionen estrechamente, esto quiere decir que la varianza que existe en el constructo se puede explicar a través de sus indicadores, según Fornell y Larker, (1981). En este caso hay dos variables que están por debajo del 50% no se cumple en su totalidad con la explicación del constructo, sin embargo estas variables Gestión Estratégica no está muy alejada del valor aceptable. El AVE (promedio de varianza extraída), indica el grado de validez con el 0.50 o más, esto se refiere a que una variable latente está explicando más de la mitad de la varianza de sus indicadores (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

Tabla 21.
Resultados del análisis de medición: cargas

	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
1F		0.744		
2F		0.761		
3F		0.699		
4F		0.560		
5F		0.710		
6F		0.707		
7I		0.694		
8I		0.614		
10I		0.594		
11I		0.649		
12e		0.750		
13e		0.691		
14e		0.742		
18rc				0.694
19rc				0.764
20rc				0.764
21rc				0.717
22rc				0.604
23rc				0.750
24Lt			0.706	
25Lt			0.801	
26Lt			0.758	
27Lt			0.714	
28Lt			0.712	
29Lt			0.742	

30Lt		0.786
31Lt		0.771
32d	0.758	
33d	0.716	
34d	0.733	
36d	0.671	
37d	0.747	
38d	0.770	

Fuente: Elaboración propia, adaptada de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS (Ecuaciones Estructurales).

De acuerdo a resultados de la tabla 21, se obtienen los resultados de las cargas de las variables en el estudio. Se eliminan seis ítems, los cuales estaban por debajo de 0.50, según Chin (1998) se aceptan las cargas dentro del modelo, de 38 ítems queda un total de 32, divididos en su carga de la siguiente manera: de .700 se representa con el (68%) de los Ítems, con cargas de .600 es el (25%), con cargas arriba de .500 es un (6%) y por último con .800 solo es el (2%). Las cargas están en su mayoría en los niveles de .700 y .600.

De acuerdo a la evaluación de viabilidad y validez, se realizará la última prueba la cual es la validez discriminante, la cual determina si un constructo es diferente de los demás constructos en el modelo (Martínez & Fierro, 2018). Para Fornell y Larcker (1981) citados en Henseler et al. (2009), se observa que las correlaciones en cada variable son mayores a las que se forman respecto a otras. Existen tres criterios en ecuaciones estructurales para medir la validez discriminante los cuales son: a) Criterio Fornell y Larcker, b) Criterio de Cargas Cruzadas y c) Ratio heterotrait-monotrait (HTMT), los cuales se desarrollan a continuación:

a) Criterio Fornell y Larcker señala que una variable latente no comparte más varianza con otro variable latente, comparte más varianza con sus indicadores, sus correlaciones son mayores que respecto a otras (Hulland,1999). Se presentan resultados en la tabla 22, en la que se puede visualizar que se cumple con este criterio, cada variable es mayor con su misma variable latente que con otras.

Tabla 22.*Correlación entre variables latentes (criterio de Fornell-Larcker)*

	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
Desempeño Organizacional	0.733			
Gestión Estratégica	0.490	0.688		
Liderazgo Transformacional	0.562	0.481	0.750	
Recursos y Capacidades	0.540	0.547	0.650	0.718

Fuente: Elaboración propia, adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

b) El segundo criterio de la validez discriminante es el de cargas cruzadas lo describe Chin (1998) a través del siguiente supuesto donde el indicador debe ser mayor en su propia variable, en comparación con las otras variables del modelo. De acuerdo al criterio de Fornell-Larcker, (cargas cruzadas) también se cumple, según se puede comprobar en la tabla 23.

Tabla 23.*Cargas Cruzadas*

Indicador	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
1f	0.419	0.744	0.267	0.325
2f	0.457	0.761	0.261	0.423
3f	0.365	0.699	0.336	0.365
4f	0.310	0.560	0.207	0.215
5f	0.323	0.710	0.265	0.281
7l	0.364	0.707	0.352	0.353
8l	0.217	0.614	0.388	0.394
10l	0.242	0.594	0.342	0.433
11l	0.314	0.649	0.329	0.462
12e	0.352	0.750	0.398	0.474
13e	0.261	0.691	0.342	0.405
14e	0.382	0.742	0.452	0.395
18rc	0.327	0.431	0.329	0.694
19rc	0.344	0.493	0.429	0.764
20rc	0.442	0.356	0.620	0.764
21rc	0.407	0.398	0.458	0.717
22rc	0.332	0.237	0.341	0.604

23rc	0.470	0.437	0.616	0.750
24Lt	0.375	0.320	0.706	0.523
25Lt	0.486	0.395	0.801	0.545
26Lt	0.340	0.283	0.758	0.475
27Lt	0.332	0.292	0.714	0.468
28Lt	0.440	0.283	0.712	0.519
29Lt	0.351	0.372	0.742	0.430
30Lt	0.472	0.413	0.786	0.486
31Lt	0.507	0.465	0.771	0.505
32d	0.758	0.345	0.344	0.381
33d	0.716	0.444	0.524	0.468
34d	0.757	0.371	0.366	0.418
36d	0.671	0.317	0.346	0.406
37d	0.747	0.344	0.370	0.348
38d	0.770	0.391	0.491	0.417

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

c) Criterio de ratio HTMT. De acuerdo a la tabla 24, el criterio de Ratio HTMT se considera la mejor manera para detectar la falta de validez en los modelos, por ejemplo si la correlación entre los indicadores que miden el mismo constructo es mayor a las correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos, se dice que hay validez discriminante, en este caso existe validez ya que el rango a cumplir es menor a 1, y este criterio de validez lo cumple.

Tabla 24.
Criterio de HTMT

	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
Desempeño Organizacional				
Gestión Estratégica	0.550			
Liderazgo Transformacional	0.621	0.525		
Recursos y Capacidades	0.648	0.635	0.764	

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

Para comprobar tanto la confiabilidad como la validez del instrumento se puede concluir de acuerdo estas pruebas que se realizaron dentro del outer model, del programa de ecuaciones estructurales PLS, el cuestionario es estadísticamente válido y confiable a través de la medición de las variables latentes.

Segunda Etapa Evaluación del Modelo Estructural

4.3.3.2 Componente del Modelo Estructural (inner model).

Una vez realizadas las estimaciones en el outer model, continuamos con estimación del modelo inner model, el cual trata de explicar según Henseler et al. (2009) las relaciones entre la variables latentes, así mismo los autores especifican que el R^2 es el coeficiente de determinación importante del Modelo Estructural de las variables latentes endógenas, a continuación en la figura 4, se presentan los siguientes resultados entre las variables endógenas y exógenas.

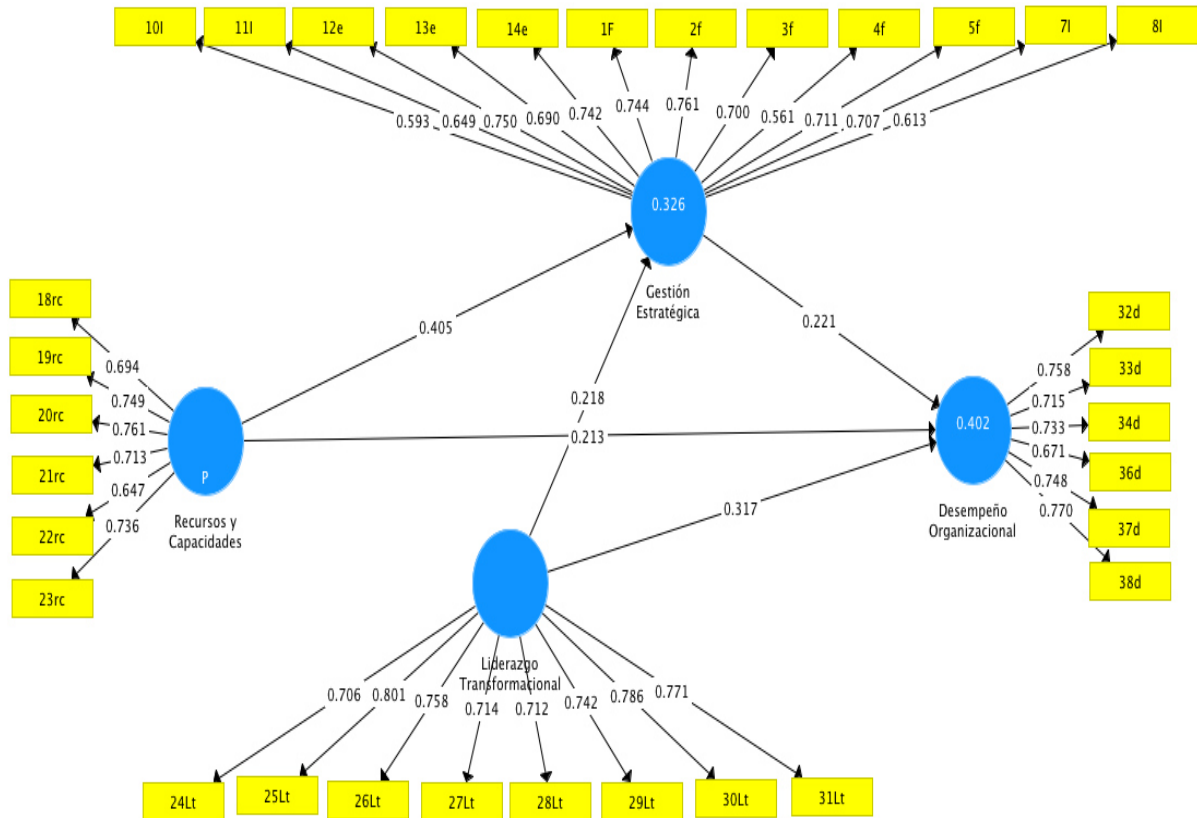


Figura 4. Modelo de Ecuaciones Estructurales. (Calculo Algoritmo)

Fuente: Adaptado con datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

Tabla 25.
Resultados de la R^2

VARIABLES	R^2
Desempeño Organizacional	0.402
Gestión Estratégica	0.326

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

De acuerdo a Chin (1998), los valores para la R^2 se consideran en los rangos de 0.67, 0.33 y 0.10 como sustancial, moderado y débil. Para Falk y Miller (1992), citados por Martínez y Fierro (2018), el valor mínimo para R^2 es de 0.10. Sin embargo Hair et al. (2017) consideran que los rangos de valor para R^2 va de 0.75, 0.50 y 0.25 (sustancial, moderado y débil).

Como se observa en la tabla 25, los resultados de R^2 , exponen que la variable Dependiente (Y) (endógena) Desempeño Organizacional, es explicada en un 40%, a través de las variables independientes (exógenas) de Recursos y Capacidades, Liderazgo Transformacional y Gestión Estratégica, de acuerdo a Chin (1998), se considera que la R^2 tiene un efecto moderado. Para la variable dependiente (Y) (endógena) Gestión Estratégica se explica con un 32% por las variables independientes (exógenas) de Recursos y Capacidades y Liderazgo Transformacional, que de acuerdo a Chin (1998) se considera un efecto débil.

Blindfolding dentro de PLS-SEM es una técnica que permite el cálculo del valor Q^2 de Stone-Geisser, la cual representa un criterio de evaluación para la relevancia predictiva cruzada del modelo de PLS. Además de la evaluación de la R^2 la cual es un criterio de precisión predictiva, también se puede calcular Q^2 de Stone-Geisser, como otro criterio de relevancia predictiva de las variables latentes en el modelo de ruta PLS (Stone, 1974; Geisser, 1974).

La medición de Q^2 de Stone-Geisser se considera como predominante y postula que el modelo estructural que se presenta debe ser capaz de predecir adecuadamente cada indicador de la variable latente endógena (dependiente) (Henseler et al., 2009).

La investigación en este trabajo pretende que el modelo sea capaz de hacer una predicción de las variables latentes endógenas (Desempeño Organizacional y Gestión Estratégica) a través de la técnica blindfolding del SmartPLS 2.0 M3, y su cálculo a través de Q^2 de Stone-Geisser, presentando en la tabla 26, los siguientes resultados:

Tabla 26.
Prueba Predictiva Stone- Geisser Q²

	Q ²
Desempeño Organizacional	0.194
Gestión Estratégica	0.149
Liderazgo Transformacional	
Recursos y Capacidades	

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

De acuerdo a los resultados en la tabla 26, la prueba Q² presenta valores mayores a 0.000, que según Hair, et al., (2011) son los valores para considerar como predictivo un modelo estructural, y (Stone,1974), que esta técnica reutiliza muestras para predecir la parte omitida, a través de estimaciones por lo tanto este resultado indica que el modelo sí mide el grado predictivo del modelo estructural.

El impacto en el modelo se puede medir de acuerdo a los rangos propuestos por Henseler et al. (2009), donde especifica que 0.02, 0.15 y 0.35 predicen una relevancia pequeña, mediana o fuerte, respectivamente; según la tabla 26, en los resultados se puede predecir que son mediano en el Desempeño Organizacional (0.194) y pequeña en Gestión Estratégica (0.149).

Tabla 27.
Resultados Coeficientes Path

	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
Desempeño Organizacional				
Gestión Estratégica	.221			
Liderazgo Transformacional	.317	.218		
Recursos y Capacidades	.213	.405		

Fuente: Elaboración propia, adaptada de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS (Ecuaciones Estructurales).

En la tabla 27, se presentan los datos que se obtienen de las relaciones de las variables endógenas. De acuerdo al modelo de la figura 4, se obtuvo que con referencia a las betas en las relaciones entre variables independientes y dependientes, éstas están arriba de 0.20, estos valores para ser considerados significativos deben estar arriba de 0.20 según (Chin, 1998), apoyando así empíricamente la relación de causa y efecto de las variables. También se señala que en este modelo se eliminaron 6 items o indicadores con cargas menores a 0.50. (Chin, 1998; Churchill, 1979).

Tabla 28.

Resultados de la f^2 .

	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
Desempeño Organizacional				
Gestión Estratégica	0.055			
Liderazgo Transformacional	0.093	0.041		
Recursos y Capacidades	0.038	0.141		

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

Para Cohen (1998), indica el siguiente rango de valores para la f^2 , 0.02 tiene efecto pequeño, 0.15 su efecto es mediano y 0.35 el efecto es considerable (grande), la f^2 nos ayuda a evaluar si algún constructo omitido tiene un impacto considerable en constructos endógenos. En la tabla 28, se presenta el efecto que tiene la gestión estratégica en el desempeño organizacional, el cual se refleja como pequeño, el liderazgo transformacional tiene un efecto pequeño en el desempeño organizacional y gestión estratégica; por último los recursos y capacidades también presenta un efecto pequeño en el desempeño organizacional y gestión estratégica; de acuerdo a la clasificación de Cohen.

Tabla 29.

Factor de Inflación de la varianza final (FIV)

<u>VARIABLES</u>	<u>Desempeño Organizacional</u>	<u>Gestión Estratégica</u>	<u>Liderazgo Transformacional</u>	<u>Recursos y Capacidades</u>
Desempeño Organizacional				
Gestión Estratégica	1.484			
Liderazgo Transformacional	1.801	1.731		
Recursos y Capacidades	1.974	1.731		

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructural).

Otro de los indicadores que se evalúan en la tabla 29, es la Multicolinealidad, la cual permite determinar si existe redundancia en el modelo propuesto tomando como referencia sus indicadores, éste cuantifica la intensidad de la multicolinealidad la cual se refiere al índice que indica el cuadrado de la desviación estándar estimada en un análisis de regresión normal de mínimos cuadrados. En el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) su índice debe ser menor que 5, y de acuerdo a los resultados obtenidos se puede verificar que no hay multicolinealidad (Kutner, Nachtsheim & Neter, 2004).

Es importante hacer la aclaración de acuerdo a Henseler et al. (2009), que los coeficientes de trayectoria disminuyan conforme aumenten las relaciones indirectas, específicamente cuando existe una variable latente moderadora o mediadora las cuales tiene un efecto supresor sobre las trayectorias directas, esto dentro del modelo de Ecuaciones Estructurales.

Bootstrapping ayuda a probar la significación estadística de los resultados obtenidos en el PLS (mínimos cuadrados parciales)-SEM, ya que es un

procedimiento no paramétrico. El PLS-SEM no supone que los datos se distribuyan de manera normal, esto hace que las pruebas de significancia paramétrica (como se usan en la regresión) no se aplican para probar si los coeficientes como pesos externos, cargas externas y coeficientes de rutas son significativos, por lo que el PLS-SEM se basa en el proceso Bootstrap no paramétrico el cual permite probar la importancia de los coeficientes de trayecto que se obtienen en el PLS-SEM, (Davison & Hinkley, 1997).

Bootstrap arranca con submuestras de 5000 al azar de la muestra original, lo cual permite estimar el modelo de ruta PLS, las estimaciones de estos parámetros: pesos externos, cargas externas y coeficientes de ruta se estiman a partir de las submuestras y se utilizan para derivar los errores estándar y así se calculan los valores “t” para posteriormente evaluar la importancia de cada estimación, (Hair et al., 2017).

En esta investigación se utiliza la técnica del modelo de ecuaciones estructurales SmartPLS 2.0 M3, por lo que se aplica el bootstrapping, para obtener resultados que se muestran en la figura 5.

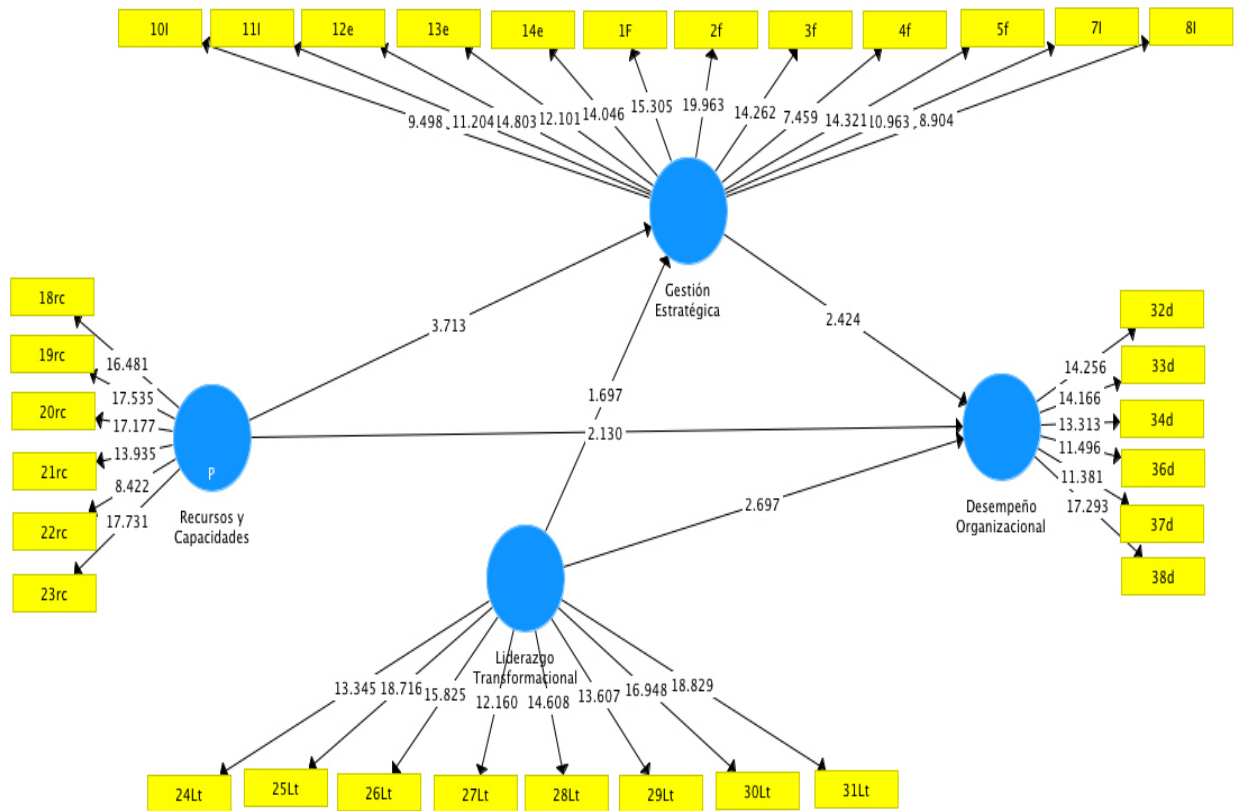


Figura 5. Modelo de Ecuaciones Estructurales. (Cálculo de bootstrapping)

Fuente: Adaptado con datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

En la figura 5, se muestran los 5000 cálculos de interacciones que reemplaza la muestra original de 140 observaciones en esta investigación, por medio de este cálculo se determina el error estándar y permite la prueba de hipótesis. La muestra calculada representa la población (Henseler et al., 2009).

También en este ejercicio se hace el cálculo de la “t” student (p-valor) la cual mide la significancia de las relaciones donde si éstas llegan a 2.0 o lo superan se considera estadísticamente significativo (Hair et al., 2011).

A continuación en la tabla 30, se exponen los resultados de las betas estandarizadas, t-student, y la significancia de las relaciones:

Tabla 30.
Resultados del Análisis Estructural

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Estadístico t	P Valores
Gestión Estratégica -> Desempeño Organizacional	0.221	0.235	2.424	0.015
Liderazgo Transformacional -> Desempeño Organizacional	0.317	0.313	2.697	0.007
Liderazgo Transformacional -> Gestión Estratégica	0.218	0.224	1.697	0.090
Recursos y Capacidades -> Desempeño Organizacional	0.213	0.212	2.130	0.033
Recursos y Capacidades -> Gestión Estratégica	0.405	0.411	3.713	0.000

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

Para considerar la significancia del modelo estructural que se presenta en la tabla 30, se debe cumplir con los siguientes parámetros: los coeficientes betas β son los que indican que arriba de .20 deben estar las interrelaciones para ser consideradas importantes y arriba de .30 se consideran altamente deseables (Chin, 1998). Sin embargo Rositas (2005) expone los niveles de significancia de acuerdo al valor del coeficiente, para un valor de 0.00 a 0.09 = imperceptible, 0.10 a 0.15 = perceptible, 0.16 a 0.19 = considerable, 0.20 a 0.29 = importante, 0.30 a 0.50 = fuerte y Mayores a 0.50 = muy fuerte.

Otro factor a analizar en estas pruebas estadísticas es el de la T-Student el criterio es que debe ser menor al 5% de error y ayudan a concluir que las variables independientes impactan significativamente en la variable dependiente. Los valores t o P valor determinan los niveles de significancia estadística de cada

una de las Betas. El nivel de significancia P value * $p \leq .05$, Significativo ** $p \leq .01$, Considerablemente significativo *** $p \leq .001$ Altamente significativo (Rositas, 2014), lo que permite determinar qué relaciones son aceptables de manera estadística.

De acuerdo a los resultados de la tabla 29, se puede concluir que la relación entre Liderazgo Transformacional -> Gestión Estratégica, no es estadísticamente significativa ya que se cumple con la $\beta=0.218$ sin embargo la p-valor = .090 que de acuerdo con rangos para su aceptación ésta no cumple.

Tabla 31.
Efectos Indirectos

Variables	Desempeño Organizacional	Gestión Estratégica	Liderazgo Transformacional	Recursos y Capacidades
Desempeño Organizacional				
Gestión Estratégica				
Liderazgo Transformacional		0.048		
Recursos y Capacidades		0.090		

Fuente: Adaptado de los datos obtenidos del sistema estadístico SMART-PLS. (Ecuaciones Estructurales).

Los efectos indirectos de acuerdo a la tabla 31, determina que no hay un efecto importante entre las variables independientes de Recursos y Capacidades y la variable Liderazgo Transformacional que contribuya a explicar la variable dependiente Desempeño Organizacional, pasando por la variable de Gestión Estratégica, los efectos son muy bajos casi imperceptibles para ser considerados factores de impacto.

Cabe señalar que los efectos directos están contemplados en los resultados de SmartPLS del algoritmo PLS (figura 4) y el procedimiento bootstrap (figura 5) y resumen en la tabla 30. Los efectos indirectos se visualizan en algoritmo PLS en la tabla 31.

4.4. Comprobación de Hipótesis.

A través del software PLS-SEM (mínimos cuadrados parciales – modelos de ecuaciones estructurales), se obtuvo el análisis estadístico de los resultados de la investigación, quedando como significativas y aceptadas las siguientes relaciones de variables (hipótesis) en la tabla 32:

Tabla 32.
Comprobación de las hipótesis de investigación

	β	t Student	P Valor	Resultado
H1. Los Recursos y Capacidades tienen un efecto Positivo y Directo en la Gestión Estratégica.	0.405	3.713	0.000	Se Acepta Con un impacto β fuerte y p-valor (000) altamente significativo.
H2. Los Recursos y Capacidades, tienen un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.	0.213	2.130	0.033	Se Acepta Con una β importante y p-valor (0.05) significativo.
H3. El Liderazgo Transformacional tiene un efecto: Positivo y Directo en la Gestión Estratégica.	0.218	1.697	0.090	Se Rechaza β importante pero la p-valor n.s.
H4. El Liderazgo Transformacional tiene un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.	0.317	2.697	0.007	Se Acepta Con una β fuerte y p-valor (0.01) considerablemente significativa.
H5. La Gestión Estratégica tiene un efecto Positivo y Directo en el Desempeño Organizacional.	0.221	2.424	0.015	Se Acepta Con una β importante y un p-valor (0.05) significativo.

Fuente: Elaboración Propia, para obtener resultados de β , T Student y P Valor, se utilizó el software PLS-SEM.

Cumpliendo con los parámetros que miden la β , T Student y P Valor, según Rositas (2005 y 2014) tenemos que se cumplen de las cinco hipótesis establecidas en este estudio cuatro de ellas, se rechaza la Hipótesis 3, en la que se establece que el Liderazgo Transformacional tiene un efecto positivo y directo en la gestión estratégica.

En este capítulo se presentaron los resultados a través de tres apartados:

1. Descripción Demográfica en la que se especifican los resultados de los entrevistados como tamaño de la empresa, antigüedad en la empresa, grado académico y género. En el apartado 2. Estadística Descriptiva, donde se obtienen porcentajes de las incidencias de las contestaciones de la escala de Likert, y en el tercer y último apartado se realizó el análisis estadístico en el cual se calculó Componente del Modelo de Medición (Outer Model) en el cual se realizó la medición de cargas, la validez discriminante que a su vez se divide en a) Criterio Fornell y Larcker, b) Cargas Cruzadas, c) Ratio HTMT; en el componente de (Inner Model) se realizó el cálculo de la R^2 , FIV, la β , T Student, P Valor, y la prueba estadística de Stone Geisser Q^2 . Se obtuvieron resultados para la comprobación de hipótesis y predicción del modelo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan los logros, hallazgos e interpretaciones de los resultados estadísticos y teóricos, así como las limitaciones y las recomendaciones para futuras investigaciones.

En el presente estudio, se tuvo como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuál es el impacto que tienen los Recursos y Capacidades de la empresa y Liderazgo Transformacional del directivo a través de la Gestión Estratégica en el Desempeño de las PyMES Comerciales? Y por Objetivo: Analizar el impacto que tienen los Recursos y Capacidades de la empresa y Liderazgo Transformacional del directivo con el Desempeño Organizacional de las PyMES del sector Comercio a través del proceso de Gestión Estratégica, en sus etapas de formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

Para responder la pregunta de investigación y llevar a cabo el alcance del objetivo general, se llevaron a cabo los objetivos metodológicos planteados en el capítulo I, donde se analizó información que permitió crear un contexto de la situación actual de las PyMes; se construyó un marco teórico y de investigaciones aplicadas a las variables que se estudiaron; posteriormente se diseñó un cuestionario de 32 preguntas el cual se aplicó a 140 sujetos de investigación quienes eran los administradores, gerentes, dueños o quienes ocuparan el cargo de responsabilidad más alto en la empresa, los cuales se caracterizan por ser en su mayoría pequeñas empresas, administradas en su mayoría por mujeres, con un nivel mínimo de estudio de licenciatura, muy seguido de nivel preparatoria y relativamente con poca antigüedad en el puesto, (menos de tres años en el mercado). El Instrumento se aplicó en las empresas comerciales de ciudad Obregón, Sonora.

Se investigó la población de PyMes comerciales en ciudad Obregón, Sonora para obtener la población y consecuentemente la muestra, se llevó a cabo un análisis estadístico a través de software SEM-PLS, donde se analiza las relaciones de las variables independientes de recursos y capacidades y liderazgo transformacional, con las variables dependientes de gestión estratégica y desempeño organizacional; finalizando con las conclusiones del estudio sobre la implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las PyMes, en ciudad Obregón, Sonora.

En función al análisis estadístico se concluye que el Desempeño Organizacional en las PyMes del sector comercial objeto de estudio se explica en un 40% representada por las variables independientes de: Recursos y Capacidades, Liderazgo Transformacional y la variable dependiente de Gestión Estratégica, estas variables en su conjunto ayudan a explicar el modelo. La ecuación del modelo de la variable Desempeño Organizacional es:

$$DO (Y) = f(\beta .213 (RC)) + (\beta .317 (LT)) + (\beta .221 (GE))$$

En la variable dependiente se explica en un 30% por el impacto de las variables independientes de Recursos y Capacidades y Liderazgo Transformacional. La ecuación del modelo de la variable dependiente de Gestión Estratégica es:

$$GE (Y) = f(\beta 0.405 (RC)) + (\beta 0.218 (LT))$$

En cuanto a los resultados obtenidos respecto a estudios empíricos expuestos en el marco teórico se expone lo siguiente:

Los resultados que fueron encontrados en las PyMes comerciales de ciudad Obregón, que formaron parte de la muestra calculada para este estudio, dejan ver información considerada como valiosa.

La primera relación a comprobar en este estudio es el impacto de la variable de Recursos y Capacidades con la variable Gestión Estratégica. De acuerdo a los resultado calculados en el modelo PLS-SEM se confirma que existe un efecto positivo, directo y altamente significativo entre las variables ($\beta=.405$, $p\leq.000$), consultar tabla 32. Los hallazgos que se obtienen se pueden sustentar con trabajos empíricos existente ejemplo Ynzunca e Izar (2013) en su estudio encontraron una relación positiva y significativa ($\beta=.51$, $p<.01$), entre la implementación de las estrategias competitivas con el desarrollo de recursos y capacidades orientados al mercado. Así también teóricamente se apoya a esta relación donde Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), Monfort (2002), Navas & Guerras, (2002), ilustran con sus aportaciones que una estrategia no puede mantener una ventaja competitiva, si no se existen los recursos y capacidades necesarios en una empresa.

El segundo supuesto es la relación de manera positiva y directa de los Recursos y Capacidades en el Desempeño Organizacional ($\beta =.213$, $p\leq 0.05$). Ynzunca e Izar (2013) encontraron que el vínculo entre Recursos y Capacidades orientados al mercado con el Desempeño, es positivo y significativo, ($\beta =.46$, $p\leq 0.01$) lo que deduce la importancia que tiene esta relación para que una empresa tenga éxito a través de desarrollar sus recursos.

En este sentido se confirma lo establecido por Barney (1991) y Wernerfelt (1984) donde se concluyen que los recursos de las empresas como el personal capacitado, el conocimiento y la infraestructura pueden ser considerados como fortaleza dentro de la empresa que afecta directamente al Desempeño Organizacional. Así también cualitativamente Rubio y Aragón (2006), hace énfasis que los recursos en las PyMes como Financieros, Tecnológicos y

Humanos, son los más importantes, para que las empresas no se vayan al cierre. Para Ramírez (2004) y Gopalakrishnan (2000), exponen que los recursos y capacidades de una empresa elevan la eficiencia y eficacia de la misma.

El tercer supuesto tiene como propósito medir el impacto positivo y directo entre la variable Liderazgo Transformacional y la variable Gestión Estratégica, quedando el siguiente resultado, ($\beta = .218$, $p < .090$ n.s.). Cabe señalar que esta hipótesis se rechazó, ya que en los resultados obtenidos de los empresarios de las PyMes comerciales no tiene impacto directo en la formulación, implementación y evaluación de la estrategia y el estilo de liderazgo transformacional, para obtener éxito en la ejecución de la estrategia. De acuerdo a los resultados de la hipótesis de este estudio se encontró evidencia empírica según estudio de Rodríguez, Pedraja, Delgado y Rodríguez (2010), donde concluyen con referencia al liderazgo transformacional que no impacta éste significativamente en la calidad del diseño de la estrategia ($p < 0,569$), sin embargo la calidad del diseño de la estrategia impacta positivamente en la calidad de la implementación de la estrategia, ($p < 0,000$).

El cuarto supuesto establece que el Liderazgo Transformacional, tiene un impacto positivo, directo y considerablemente significativo con el Desempeño Organizacional, ($\beta = .317$, ($p < 0.01$). Los estudios presentan evidencia en que el éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo, (Fleishman et al., 1991). Así también el estilo de liderazgo es determinante estructural de la eficacia de una empresa (desempeño), lo declaran en su investigación (Pedraja y Rodríguez, 2004) y (Pedraja, Rodríguez, Rodríguez, 2006). Y por último tenemos que el estilo de liderazgo transformacional influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Desempeño) según (Sharfman y Dean, 1997).

El último supuesto establece que La Gestión Estratégica tiene un efecto positivo y directo en el Desempeño Organizacional, siendo esta relación significativa ($\beta=.221$, $p<0.015$). La Gestión Estratégica a través de su proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia, apoya de manera directa y positiva a mejorar las ventas, utilidades, obtener un mayor costo beneficio, cubrir necesidades del cliente y aumentar la motivación del personal, estos son indicadores del Desempeño Organizacional. En su estudio Ynzunza e Izar (2013), miden la relación de la implementación de estrategias con el desempeño organizacional obteniendo resultados de ($\beta =.26$, $p<0.05$), donde se establece que el impacto de la estrategia competitiva está en la facilidad de generar recursos y capacidades orientados al mercado, sin embargo estos autores contraponen lo dicho con aseverar que la estrategia no asegura el crecimiento de las empresas.

De acuerdo a investigaciones empíricas se obtiene que: Rodríguez (2007), sugiere que existe una relación positiva y significativa entre las variables de calidad en el diseño de las decisiones estratégicas y la eficacia (Desempeño). Así también los autores Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2006), exponen que la dirección estratégica está relacionada con incluir al equipo de alta dirección en la etapa de la formulación de la estrategia y en asegurar la eficacia.

Los empresarios PyMes, comerciales de Ciudad Obregón, expresan que los recursos que más toman en cuenta para el desarrollo de actividades administrativas y operativas son los tecnológicos y las capacidades de su recurso humano, mostrando un buen desempeño en la gestión estratégica y el desempeño organizacional. El liderazgo transformacional se puntualiza con los empresarios en dar ánimos para mejora del trabajo, motivan, son empáticos y escuchan a sus seguidores, así también son tomadores de riesgos y ofrecen propuestas de solución, afectan al desempeño de sus empresas, sin embargo no cubre las necesidades en el proceso estratégico. Por último la gestión que

desarrollan con sus estrategias permite aportar beneficios al desempeño organizacional.

Bárceñas, De Lema, y Trejo (2009) explican que actualmente las PYME deberán incorporar nuevas variables que le permitan sobrevivir en su mercado. Este estudio, encontró evidencia empírica respecto de que las PYME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, sus productos y en su gestión.

Esta investigación ofrece información de una situación actual de los empresarios de Ciudad Obregón, que les puede permitir tener una autoevaluación de su función como directivos y responsables de la sobrevivencia de un negocio, y de esta manera interesarse por empezar ejercer el proceso de la estrategia con la finalidad de buscar el éxito y establecer las acciones necesarias para llevarlo a cabo, capacitación, asesorías, etc.

Se diseñó un modelo de Ecuaciones Estructurales a través del programa Smart-PLS, que permitiera comprender las relaciones que hay entre Recursos y Capacidades, Liderazgo Transformacional y su impacto de manera indirecta con el Desempeño Organizacional, a través de la Gestión Estratégica. Para este estudio se encontró referencia teórica y empírica, que refuerzan los hallazgos donde el modelo estadístico y teórico se reflejan una realidad no solo de una ciudad en Sonora, sino coincide el comportamiento de las variables con empresas fuera del país.

Las relaciones indirectas en el modelo de Recursos y Capacidades y Liderazgo Transformacional aunque tienen un efecto positivo no son significativas, para influir en el desempeño organizacional a través de la gestión estratégica; así también se espera no se vea al proceso estratégico como una actividad más de la empresa que se realiza de forma aislada y permita un impacto más fuerte en el Desempeño Organizacional.

Es importante señalar que se tiene limitaciones dentro de este estudio, ya que se puede corroborar que el empresario de la PyME en Ciudad Obregón, con una formación en su mayoría de licenciatura, sigue administrando su empresa de manera empírica. Desconocen que las actividades que realizan son parte de una compleja gestión de la estrategia y de la misma manera desconocen su estilo de liderazgo.

Otra limitación es con referencia al marco teórico no hay un modelo que mida las mismas variables, o se desconoce si existe; las relaciones en su mayoría de investigaciones empíricas no se muestran cálculos de tipo cuantitativo, son más cualitativas, por lo que no se obtuvo en su mayoría referencias estadísticas de las relaciones, y las pocas que mencionan niveles estadísticos no exponen sus resultados.

Por último se considera también como limitante del estudio, el acceso a entrevistar a los empresarios, ya que son las personas con más actividades y responsabilidades y en el caso de las pequeñas empresas son los todólogos, que cuentan con poca disponibilidad en tiempo e interés para contestar el cuestionario.

Se sugiere como futuras investigaciones, analizar la situación de las empresas PyMES de giros industrial y de servicios, de manera individual (por giros), así también incluir otros factores de estudios más específicos dentro de los recursos humanos, la cultura y estructura de la empresa, para efectos de esta investigación no se incluyeron. Así también sería interesante que se pudieran incluir variables que midan efectos moderadores o mediadores, o bien replicar en otras ciudades y hacer un estudio comparativo del comportamiento de las PyMes referente a su estrategia y desempeño.

En este apartado se concluyen los resultado específicamente del modelo de ecuaciones estructurales en el SMART-PLS, el cual permite medir las relaciones entre las variables independientes y su impacto con las variable dependientes. Así también caracterizar al empresario de las PyMES Comerciales de Ciudad Obregón y permite el acercamiento con ellos a través de investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrahamson, M. (1983). *Introduction to scientific methods*. New Jersey: Prentice Hall.
- Analoui, F. y Karami, A. (2003) *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Great Britain: Thompson. Recuperado de: <https://www.cengagebrain.com.au/content/9781133816621.pdf>
- Andriani, C. Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas*. 1ª ed. Estado de México, México: Grupo Editorial NORMA.
- Arellano, D. (2012). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Arbelo, A. y Pérez P. (Enero de 2001). La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades. En *XI Congreso Nacional de ACADE*. Recuperado de: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/reputacion.pdf
- Bárceñas, R. De Lema, D. y Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*. 14(46). Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 36(1), 256-280. doi: 10.1177/0149206309350776.
- Bernal, J. (2001). Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional. Recuperado del sitio web el Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza de España, de: http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial PEARSON.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Argentina: Porlamar. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2006c/220
- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York, United States of America: Grove Press. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=d5r6dul5Mv0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=burns+2003+transforming+leadership&ots=AGrwOuKc09&sig=bPIIy08ZCOOkHjn4i3P0WwaCH7Y#v=onepage&q=burns%202003%20transforming%20leadership&f=false>
- Bustamante, L; Porto, I; y Hernández, F. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: Una perspectiva competitiva *internacional*. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. 4(1) 56-68. Recuperado de:

http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion_duitama/article/view/2607/2423

- Calderón, G. Álvarez, C. y Naranjo, J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38) 13-26. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>
- Carriedo, C. (2017). *Pymes mexicanas y su estrategia para el 2017*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- Cardona, R. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Forum Doctoral*. 4, 113-147. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Cedeño, Á. (1988). *Administración de la empresa*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=dKxyKXJAJHoC&pg=PA386&pg=PA386&dq=%C3%81lvaro+Cede%C3%B1o+G%C3%B3mez+Administraci%C3%B3n+de+la+empresa&source=bl&ots=qF04kwSPzs&sig=JgdZbQPb0WYFTShJWEI8PaKe8gc&hl=es&sa=X&ei=HFwkVdyJBlaVNoangMgK&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=%C3%81lvaro%20Cede%C3%B1o%20G%C3%B3mez%20Administraci%C3%B3n%20de%20la%20empresa&f=false>
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*. 295-335.
- Cohen, J. (1998). *Statically power analysis for the behavioral sciences*. Estados Unidos, New York: Laurence Erlbaum Associates.
- Combs, J. Russell, T. & Shook, C. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259–286.
- Cool, K. (1998). Commentary on procedural justice, strategic decision-making and knowledge economy". *Strategic Management Journal*. 19, 339-341.
- Creswell, John. (2003). *Research desing: qualitative, quantitative. and mixed methods approaches*. California, USA: SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand. Recuperado de: https://ucalgary.ca/paed/files/paed/2003_creswell_a-framework-for-design.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial PEARSON.
- Davison, A. y Hinkley, D. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*, Cambridge: University Press.
- De la Cerda, J. (2009). *La Estrategia de las latinas*, 1ª ed. México: LID Editorial Mexicana.
- De la Rosa, G. (2014). *Pymes destruyen 100,000 empleos en 2013, CNNExpansion*. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/02/12/pymes-eliminanan-975000-empleos-en-el-ano>.

- Díaz, C. (2017). *60% de la PyMes en Sonora cierran a los años: Economía*. Recuperado de: <https://proyectopuente.com.mx/2017/05/04/60-las-pymes-en-sonora-cierran-a-los-dos-anos-economia/>
- Diario Oficial de la Federación (2011). *Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las reglas de operación del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012*. Recuperado de: http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DO_F_2312201_1.pdf
- Diario Oficial de la Federación (2013). *Clasificación de las PyMes 2009*. Recuperado en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La Estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*; 5(3) 73-92. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/286418814_La_estrategia_de_la_empresa_desde_una_perspectiva_basada_en_los_recursos
- Fernández, C. (2004). *Comportamientos estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. de C.V.
- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*, Argentina: UNTREF.
- Fleishman, E. Mumford, M. Zaccaro, S. Levin, K. Korotkin, L. Hein, M. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quart.* 2(4), 245-287.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50
- Flores, J. (2013). México necesita menos Pymes, *FORBES México*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-necesita-menos-pymes/>
- Fundadores del Instituto del Fracaso (2014). *Libro del fracaso*. Distrito Federal, México: Editorial Offset Rebosan, S.A. de C.V.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategies types. *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Gefen, D. y Straub, D. (2005). A Practical Guide to Factorial Validity using PLS-graph: Tutorial and Annotated Example, *Communications of the Association for Information Systems*. 16, 91-109.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- Gopalakrishnan, S. (2000). "Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance". *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-53. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104783100000249#>
- Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. 33(3) 114-135. Recuperado de:

http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf

- Hair, J. Anderson, R. Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*, Madrid: Prentice-Hall.
- Hair, F. Christian, R. y Marko, S. (2011). "PLS-SEM: Indeed a silverbullet." *Journal of Marketing theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Hair, J. Ringle, C. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19(2), 139-151.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2da Ed., Sage: Thousand Oaks.
- Henseler, J. Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. 20, 277-319.
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- Ibarra, M. González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Pensamiento & Gestión*. 18(35), 107-130.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018769612017000100107&scrypt=sci_arttext
- INADEM (2016). *Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor*. Recuperado de:
https://www.inadem.gob.mx/wpcontent/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf
- INEGI-DENUE (2012). *Directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI (2009). *Principales municipios de Sonora*. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_Sonora.pdf
- INEGI (2012). *Análisis de la demografía de los establecimientos*. Recuperado de:
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabdirecto.aspx?s=est&c=33628>
- INEGI (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado de:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- INEGI (2014). *Unidades Económicas y Personal Ocupado*. Recuperado de:
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/son/economia/ue.aspx?tema=me&e=26>
- INEGI (2015). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE)*. Recuperado de:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

INEGI (2015). *México en cifra: Esperanza de vida en los negocios*. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Fundadores del Instituto del Fracaso (2014). *Libro del Fracaso*. México: Offset Rebosan.

Kelly, W. (1982). *Psicología de la Educación. Psicología fundamental y didáctica*. Madrid: Ediciones MORATA, S.A. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=ECaz9yx8MScC&pg=PA423&dq=que+es+una+correlación&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGsJSFrdDQAhVpwlQKHWrkDsEQ6AEIGjAB#v=onepage&q=que%20es%20una%20correlación&f=false>

Kim, W. & Maugborne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision-making and knowledge economy. *Strategic Management Journal*. 19, 323-338.

Krause, G. (2009). *El Arte e la Guerra para ejecutivos: El texto clásico de Sun Tzu adaptado al mundo de hoy*. ESPAÑA: Editorial EDAF, S.A de C.V.

Kutner, M. Nachtsheim, C. y Neter, J. (2004). *Applied Linear Regression Models*. McGraw-Hill.

Leyva, B., Ochoa, S., y Jacobo, C. (Mayo de 2014). *Estrategia: su elaboración, implantación y evaluación en las Pymes de ciudad Obregón, Sonora*. X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional. Congreso llevado a cabo en Veracruz, México.

López, J. (2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. Recuperado de:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos.html>

Lozano, P. (2013). *Problemáticas actuales de las Pymes en México. Soy conta, innovación contable*. Recuperado de:

<http://www.soyconta.com/problematicas-actuales-de-las-pymes-en-mexico/>

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, Fred., & Montalván, G. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. 1ra. ed., en español, Costa Rica: Editorial Tecnología de Costa Rica. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=uy90rmtckLIC&pg=PA69&dq=desempeño&hl=es419&sa=X&ei=bWUrVYCOOoP3oATM9oEY&ved=0CEcQ6AEwCTgK#v=onepage&q=desempeño&f=false>

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, Fred., & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el Desempeño*. New York, USA: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Recuperado de:

<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/446/Evaluaci%c3%b3n%20organizacional.pdf;jsessionid=87B5072F8B0650C0E2F15BDBCC581272?sequence=2>

Marcoulides, G. y Saunders, C. (2006). PLS: A silver bullet?. *Management Information Systems Quarterly*. 30(2), 3-9.

- Marker, G. (2013). *Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala gestión*. Recuperado de: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35717/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la Técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque teórico práctico. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. 8(16), 1-35. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/79994>
- Mayo, J., Loredó, N., y Reyes, S. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Editorial PEARSON.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica.
- Mirón, S. y Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. In *Anales de estudios económicos y empresariales* 15, 63-89.
- Monfort, V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. *Cuadernos de turismo*. (10), 7-22.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA202&dq=qué+es+desempeño+organizacional?&hl=es-419&sa=X&ei=0P4IVezTCMfwsAWUzYD4Bw&ved=0CC4Q6AEwBQ#v=onepage&q=qué%20es%20desempeño%20organizacional%3F&f=false>
- Mora, E. Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 31(134) 79-87.
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría e implicaciones*. Madrid: Civitas. Recuperado de: http://www.academia.edu/5500940/La_Dirección_Estratégica_de_la_Empresa._Teor%C3%ADa_y_Aplicaciones
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oviedo, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 34(4), 572-580. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Palomo, M. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PyMes. *Revista Ingenierías*. 9(32), 52-58. Recuperado de: [file:///Users/beatrizleyva/Downloads/32_la_integracion%20\(1\).pdf](file:///Users/beatrizleyva/Downloads/32_la_integracion%20(1).pdf)
- Pardo Merino, A., & Ruiz Díaz, M. (2009). Gestión de datos con SPSS Statistics. Madrid: Editorial Síntesis, S. A. Disponible en: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/18reglin_SPSS.pdf
- Pedraja R. y Rodríguez, P. (2004). Efectos del estilo del liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*,

- 12(2), 63-73. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=11412208>
- Pedraja, L. Rodríguez, E. y Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577-582. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905>
- PICO(2000). *Informe de Cajeme*. Recuperado de:
<http://www.parqueindustrialobregon.com/cajeme.php>
- ProMéxico, (2013). *PyMES, eslabón, fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado de:
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.
- Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., y Magaña, D. (2013). Estudio diagnóstico de aplicación de la administración estratégica en Pymes del sector turístico de Campeche, México. *Global de Negocios*.1(1), 55-72. Recuperado de:
<http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V1N1-2013.pdf#page=57>
- Ramírez, G. (2004). *Desempeño organizacional retos y enfoques contemporáneos*. México: Origami Editores. Recuperado de:
<https://books.google.com.mx/books?id=fpf7g2PhY6MC&pg=PA10&dq=qu%C3%A9+es+desempe%C3%B1o+organizacional&hl=es&sa=X&ei=uGwIVePYL8WkyASig4HIDg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20desempe%C3%B1o%20organizacional&f=false>
- Rodríguez, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias: Un estudio empírico en Chile y España*. Chile: Consejo de Rectores de Universidades Chilenas.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*. 32(8), 522-528. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=33932805>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., Delgado, M., y Rodríguez, J. (2010). Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*. 18(3), 373-382. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/772/77218814011.pdf>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*. 11(22), 235-268. Recuperado de:
http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/11_22/11.22%20Art4%20pp%20235%20-%20268.pdf
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L. México.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 17(1), 103-126. Recuperado de:
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/122762873600.pdf>

- Rubio, C. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia*. (Tesis de maestría). Recuperada de la Biblioteca Digital Minerva. Recuperada de: <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/2845>.
- Ruiz, M. Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*. 31 (1), 34-45.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93-124. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Sánchez, Y., Zerón, M., y Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*. 12(3), 41-55. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a03.pdf>
- Segovia Romo A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: Un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales*. (Tesis Doctorado Inédita). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, NL. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3923/1/1080253595.pdf>
- Sharfman, M. & Dean, J. (1997). Flexibility in strategic decision-making: Informational and ideological perspectives. *Journal Management Studies*. 34, 191-217. Recuperado de: <http://msharfman.oucreate.com/publications/1997%20SHARFMAN%20AND%20DEAN%20JMS%20Flexibility.pdf>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*. 36(2), 111-147.
- Suárez, F. (2015). La gestión estratégica en el éxito organizacional. La PyME. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 13(1), 208-222. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/4008/5118>
- Tamayo, M. (2004). *Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial LIMUSA. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=metodologia+dela+investigacion+tamayo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_yYrUINDQAhVLxmMKHfmdAUyQ6AEIIDAC#v=onepage&q=metodologia%20dela%20investigacion%20tamayo&f=false
- Terán Cázares M. (2009). Factores determinantes del comportamiento de ciudadanía organizacional: su relación en el entorno sociocultural a través de la cultura organizacional y los atributos de personalidad. La administración pública en el estado de Nuevo León. (Tesis Doctorado Inédita). [Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, NL.](http://www.uanl.mx) Recuperado de: <https://cd.dgb.uanl.mx/handle/201504211/16173>
- Thompson & Gamble (2012). *Administración estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Mc Graw Hill Educación.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y Conocimiento, Metodología de la Investigación*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=4Y-kHGjEjy0C&pg=PA158&dq=investigación+no+experimental&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ8abXvNDQAhWHqIQKHbTVAwsQ6AEIGDAB#v=onepage&q=investigación%20no%20experimental&f=false>

- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Walker, R. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*. 73,(5) 675-685.
- Von, J. & Morgenstern, O. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior*, United States of America: Princeton University.
- Walker, R. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*. 73(5) 675-685.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Ynzunza, C., Márquez, A., & Izar, J. (2008). El efecto de las fuerzas de mercado en la estrategia competitiva, los recursos y capacidades organizacionales y el desempeño. *Hitos de Ciencias Económico Administrativa*. 14(39) 55-64. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/267373490_EL_EFECTO_DE_LAS_FUERZAS_DE_MERCADO_EN_LA ESTRATEGIA COMPETITIVA LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y EL DESEMPEÑO
- Ynzunza, Márquez, e Izar (2008). El efecto de las fuerzas de mercado en la estrategia competitiva a los recursos y capacidades organizacionales y el desempeño. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*. 14(39) 55-64. Recuperado de :
https://www.researchgate.net/profile/Juan_Izar/publication/267373490_EL_EFECTO_DE_LAS_FUERZAS_DE_MERCADO_EN_LA ESTRATEGIA_COMPETITIVA_LOS_RECURSOS_Y_CAPACIDADES_ORGANIZACIONALES_Y_EL_DESEMPEÑO/links/54c9607d0cf298fd26254f28.pdf
- Ynzunza, C. & Izar, J. (2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*. 58(1) 169-197. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/249821268/Efectos-de-Las-Estrategias-Competitivas>

Anexo 1. Cuestionario de Investigación.

La presente encuesta forma parte de una Investigación Doctoral sobre la Gestión Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa en Ciudad Obregón, esta investigación está validada por la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) La información que se obtenga será de carácter confidencial y anónima.

Objetivo de la investigación: Analizar el impacto que tienen los Recursos y Capacidades de la empresa y Liderazgo Transformacional del directivo en la Gestión Estratégica y ésta con el Desempeño Organizacional de las PyMES del sector comercio en ciudad Obregón.

Para alcanzar este objetivo es importante que este cuestionario lo conteste la persona de más alto nivel jerárquico en la empresa o tomadora de decisiones.

Agradezco de antemano el tiempo y apoyo a esta investigación, con el compromiso que al final se le serán enviados los resultados a su correo electrónico.

Atentamente
Beatriz Alicia Leyva Osuna
Profesora-Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora
Departamento de Ciencias Administrativas
Alumna del Doctorado en Filosofía en Administración UANL, Monterrey.

Apartado I. Datos Generales

Nombre de la empresa

Tamaño: 11-30 empleados () 31-100 empleados ()

Nombre del Entrevistado

Puesto:

Correo Electrónico:

Antigüedad en el puesto: 0-3 años () 4-7 años () 8-11 años () 12-15 años () 16 en adelante ()

Grado académico: Preparatoria () Licenciatura () Maestría () Otros _____

Género: Femenino () Masculino ()

Porcentaje de crecimiento en ventas de tres años a la actualidad: 2012-

2013 _____%

2013-2014 _____%

2014-2015 _____%

Apartado II. Favor de contestar las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia laboral. Elegir sólo una de las opciones que más se apege a su forma de pensar.

Instrucciones:

Marcar con una “x” la respuesta que considere sea la más acorde a su pensamiento.

EN RELACIÓN CON LA <i>ELABORACIÓN</i> DE LA ESTRATEGIA		1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A Veces	4. Frecuentemente	5. Casi Siempre	6. Siempre
1	Para su elaboración se identificaron las debilidades y amenazas de la empresa.						
2	Para su elaboración se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa.						
3	Para su elaboración se contó con una misión y visión.						
4	Para su elaboración se contó con objetivos establecidos.						
5	Para su elaboración se consideró el presupuesto de la empresa.						
6	Para su elaboración se consideraron los recursos de la empresa.						
7	Para su elaboración participaron los empleados.						
EN RELACIÓN CON LA <i>IMPLEMENTACIÓN</i> DE LA ESTRATEGIA							
8	La estructura de su empresa favorece la implementación de la estrategia.						
9	Para implementar la estrategia se capacita a los empleados involucrados.						
10	Para implementar la estrategia se motiva a los empleados que están directamente involucrados.						
11	Para implementar la estrategia se comunica a todos los empleados de la empresa.						
12	Para implementar la estrategia se toman en cuenta las habilidades de los empleados.						
13	Para implementar la estrategia se revisan los cambios de factores internos y externos en la empresa.						
EN RELACIÓN CON LA <i>EVALUACIÓN</i> DE LA ESTRATEGIA							
14	Se realiza supervisión y seguimiento durante el proceso de la estrategia.						
15	Se aplican medidas correctivas derivadas de sus resultados durante el proceso.						
16	Se evalúan los resultados esperados.						

EN RELACIÓN CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA...		1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A Veces	4. Frecuentemente	5. Casi Siempre	6. Siempre
17	Las instalaciones cubren las necesidades de la empresa.						
18	La maquinaria y equipo en la empresa es suficiente para realizar las actividades de la empresa.						
19	El presupuesto es suficiente que permite desarrollar su labor diaria.						
20	Se brinda capacitación a los empleados que les ayude a que realicen mejor su función.						
21	Los empleados cuentan con las habilidades necesarias para realizar mejor su función.						
22	Se motiva a los empleados para que mejoren sus labores diarias.						
23	Existe comunicación constante con los empleados que les permita sentirse que pertenecen a la empresa.						
24	Existe en la empresa la Información necesaria que permita tomar decisiones acertadas.						
25	La tecnología es suficiente para el desarrollo de las actividades.						
26	La cultura en su empresa apoya al alcance de objetivos de la misma.						

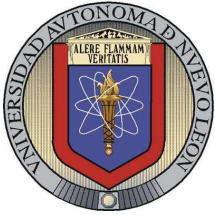
EN SU EMPRESA EL LIDERAZGO LO EJERCE....		1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A Veces	4. Frecuentemente	5. Casi Siempre	6. Siempre
27	Escuchando a su personal y en ocasiones reconsiderar sus propuestas.						
28	Motivando constantemente a su personal.						
29	En congruencia con lo que dice y hace frente a sus empleados.						
30	Considerando su buen humor para decirle a los empleados sus errores y correcciones.						
31	Tratando de ser empático con las necesidades de los empleados.						
32	Proponiendo diferentes alternativas aún problema detectado.						
33	Animando a su personal a reflexionar cómo pueden mejorar su trabajo.						
34	Tomando riesgos.						
35	Inspirando y motivando a los demás.						
36	Tratando de manera individualizada las necesidades de cada empleado en su aprendizaje.						

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SE MEJORA CUANDO:		1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A Veces	4. Frecuentemente	5. Casi Siempre	6. Siempre
37	Existe un crecimiento en las instalaciones.						
38	Existe una menor rotación de personal.						
39	La motivación de los trabajadores es mayor.						
40	Existe un aumento en las ventas.						
41	Satisface las necesidades de sus clientes.						
42	Existe una relación en el costo y los beneficios de los programas de mejora.						
43	Alcanza sus metas propuestas.						
44	Aumentan las utilidades de la empresa.						

Gracias por su tiempo y ayuda

Octubre 2016

Anexo 2. Instrumento de Validación.



Universidad Autónoma de Nuevo León
 Facultad de Contaduría y Administración
 Centro de Desarrollo Empresarial y de Posgrado
 Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración

Información General de la Investigación

Tema de Investigación	Implementación de la Gestión Estratégica y su Impacto en el Desempeño de las PyMES del Sector Comercial de Ciudad Obregón, Sonora.
Pregunta de Investigación	¿Puede la Gestión Estratégica, impactar de manera positiva en el desempeño de las PYMES del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son, en conjunto con el Liderazgo Estratégico y los Recursos y Capacidades de la empresa?
Objetivo General de la Investigación	Analizar el impacto de la Gestión Estratégica en el Desempeño de las Pymes del Sector Comercio de Cd. Obregón, Son.
Informantes para la investigación	Personas con máxima jerarquía en la empresa, o tomador de decisiones (Dueño, Gerente, Administrador)
Modelo Gráfico	<pre> graph LR A((Recursos y Capacidades)) -- H1 --> C((Gestión Estratégica)) B((Liderazgo Transformacional)) -- H2 --> C C -- H3 --> D((Desempeño Organizacional)) A -- H4 --> D B -- H5 --> D </pre>
Variables Independientes	Recursos y Capacidades Liderazgo Estratégico
Variable Moderadora	Gestión Estratégica
Variable Dependiente	Desempeño Organizacional

Anexo 3. Formato de Validez de Contenido

Instrucciones para evaluar los Ítems: favor de contestar en la casilla correspondiente con una “X” el número que usted considere de las siguientes opciones: 1. Irrelevante, 2. Poco Relevante, 3. Relevante y 4. Muy Relevante, tratando de evaluar el grado de relevancia que tiene el Ítem de acuerdo a la definición de la variable.

De antemano agradezco su tiempo y apoyo a la validación de contenido del instrumento.

Variable Gestión Estratégica		1. Irrelevante	2. Poco Relevante	3. Relevante	4. Muy Relevante	Definición de la Variable
	<i>Elaboración de la Estrategia</i>					
1	Para su elaboración se identificaron las debilidades y amenazas de la empresa.					Gestión Estratégica es: La gestión estratégica es arte y ciencia, para formular, implantar y evaluar las decisiones de la estrategia de la empresa que ayudará alcanzar los objetivos de la organización, (David, 2008).
2	Para su elaboración se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa.					
3	Para su elaboración se contó con una misión y visión.					
4	Para su elaboración se contó con objetivos establecidos.					
5	Para su elaboración se consideró el presupuesto de la empresa.					
6	Para su elaboración se consideraron los recursos de la empresa.					
7	Para su elaboración participaron los empleados.					
	<i>Implementación de la Estrategia</i>					
8	La estructura de su empresa favorece la implementación de la estrategia.					
9	Para implementar la estrategia se capacita a los empleados involucrados.					
10	Para implementar la estrategia se motiva a los empleados que están directamente involucrados.					
11	Para implementar la estrategia se comunica a todos los empleados de la empresa.					
12	Para implementar la estrategia se toman en cuenta las habilidades de los empleados.					
13	Para implementar la estrategia se revisan los cambios de factores internos y externos en la empresa.					
	<i>Evaluación de la Estrategia</i>					
14	Se realiza supervisión y seguimiento durante el proceso de la estrategia.					

15	Se aplican medidas correctivas derivadas de sus resultados durante el proceso.					
16	Se evalúan los resultados esperados.					
	Variable Recursos y Capacidades					
17	Las instalaciones cubren las necesidades de la empresa.					Recursos y capacidades en la empresa: Son aquellos bienes que se encuentran vinculados con la organización y pueden ser intangibles o tangibles. Con el fin de implementar estrategias que permitan la mejora de la efectividad y eficacia empresarial. (Barney 1991).
18	La maquinaria y equipo en la empresa es suficiente para realizar las actividades de la empresa.					
19	El presupuesto es suficiente que permite desarrollar su labor diaria.					
20	Se brinda capacitación a los empleados que les ayude a que realicen mejor su función.					
21	Los empleados cuentan con las habilidades necesarias para realizar mejor su función.					
22	Se motiva a los empleados para que mejoren sus labores diarias.					
23	Existe comunicación constante con los empleados que les permita sentirse que pertenecen a la empresa.					
24	Existe en la empresa la Información necesaria que permita tomar decisiones acertadas.					
25	La tecnología es suficiente para el desarrollo de las actividades.					
26	La cultura en su empresa apoya al alcance de objetivos de la misma.					
	Variable Liderazgo Transformacional					
27	Escuchando a su personal y en ocasiones reconsiderar sus propuestas.					El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta influencia, el líder logra motivar, ser congruente, busca soluciones, y trata de manera individualizada a sus seguidores, para que éstos lleven a cabo las tareas a través de que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, Hein, 1991); (Burns, 2003).
28	Motivando constantemente a su personal.					
29	En congruencia con lo que dice y hace frente a sus empleados.					
30	Considerando su buen humor para decirle a los empleados sus errores y correcciones.					
31	Tratando de ser empático con las necesidades de los empleados.					
32	Proponiendo diferentes alternativas aún problema detectado.					
33	Animando a su personal a reflexionar cómo pueden mejorar su trabajo.					
34	Tomando riesgos.					
35	Inspirando y motivando a los demás.					
36	Tratando de manera individualizada las necesidades de cada empleado en su aprendizaje.					
	Variable Desempeño Organizacional					
37	Existe un crecimiento en las instalaciones.					La medida en que una organización alcanza sus
38	Existe una menor rotación de personal.					
39	La motivación de los trabajadores es					

	mayor.					objetivos generales establecidos. (Geogopoulos & Tannenbaum, 1957). Citados por (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2002).
40	Existe un aumento en las ventas.					
41	Satisface las necesidades de sus clientes.					
42	Existe una relación en el costo y los beneficios de los programas de mejora.					
43	Alcanza sus metas propuestas.					
44	Aumentan las utilidades de la empresa.					

1. ¿Las preguntas son claras? Sí ____ No ____
2. ¿Llevan una secuencia? Sí ____ No ____
3. ¿Tienen el nivel para que pueda contestar el informante? Si ____ No ____

¡¡Gracias por su ayuda!!

Nombre del Evaluador: _____

Firma: _____

Puesto: _____

Universidad/Empresa: _____

Septiembre 2016

Anexo 4. Promedio Evaluaciones de Expertos

Promedio de las evaluaciones de los ítems por parte de los expertos, lo cual nos permite eliminar las preguntas que queden muy bajas en su calificación de acuerdo a la escala de Likert utilizada, donde (1) y (2) son los más bajos.

Gestión Estratégica	1	2	3	4	5	6	7	Suma	Prom
Para su elaboración se identificaron las debilidades y amenazas de la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
Para su elaboración se identificaron las fortalezas y oportunidades de la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
Para su elaboración se contó con una misión y visión.	3	3	4	4	4	4	4	26	3.7
Para su elaboración se contó con objetivos establecidos.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
Para su elaboración se consideró el presupuesto de la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
Para su elaboración se consideraron los recursos de la empresa.	4	4	4	4	4	4	4	28	4.0
Para su elaboración participaron los empleados.	3	3	4	3	4	4	3	24	3.4
La estructura de su empresa favorece la implementación de la estrategia.	3	3	4	4	4	4	4	26	3.7
Para implementar la estrategia se capacita a los empleados involucrados.	3	4	4	4	4	4	4	27	3.9
Para implementar la estrategia se motiva a los empleados que están directamente involucrados.	3	3	4	4	4	4	4	26	3.7
Para implementar la estrategia se comunica a todos los empleados de la empresa.	4	3	4	4	4	4	4	27	3.9

Para implementar la estrategia se toman en cuenta las habilidades de los empleados.	4	3	4	4	3	4	4	26	3.7
Para implementar la estrategia se revisan los cambios de factores internos y externos en la empresa.	4	4	2	4	4	2	4	24	3.4
Se realiza supervisión y seguimiento durante el proceso de la estrategia.	3	3	3	3	4	4	4	24	3.4
Se aplican medidas correctivas derivadas de sus resultados durante el proceso.	3	3	2	4	3	4	4	23	3.3
Se evalúan los resultados esperados.	3	4	3	3	3	4	4	24	3.4
Recursos y Capacidades	1	2	3	4	5	6	7	Sum	Prom.
Las instalaciones cubren las necesidades de la empresa.	3	3	4	4	4	3	3	24	3.4
La maquinaria y equipo en la empresa es suficiente para realizar las actividades de la empresa.	4	3	4	4	3	3	3	24	3.4
El presupuesto es suficiente que permite desarrollar su labor diaria.	4	4	4	3	3	4	4	26	3.7
Se brinda capacitación a los empleados que les ayude a que realicen mejor su función.	4	3	4	4	4	3	3	25	3.6
Los empleados cuentan con las habilidades necesarias para realizar mejor su función.	4	4	4	3	3	4	3	25	3.6
Se motiva a los empleados para que mejoren sus labores diarias.	4	3	4	4	4	3	4	26	3.7
Existe comunicación constante con los empleados que les permita sentirse que pertenecen a la	4	3	4	4	3	4	4	26	3.7

empresa.										
Existe en la empresa la Información necesaria que permita tomar decisiones acertadas.	4	3	4	4	3	4	4	26	3.7	
La tecnología es suficiente para el desarrollo de las actividades.	3	4	4	3	4	3	3	24	3.4	
La cultura en su empresa apoya al alcance de objetivos de la misma.	3	3	3	4	4	3	3	23	3.3	
Liderazgo	1	2	3	4	5	6	7	Sum	Prom	
Escuchando a su personal y en ocasiones reconsiderar sus propuestas.	3	3	4	3	4	3	3	23	3.3	
Motivando constantemente a su personal.	4	3	4	3	4	4	3	25	3.6	
En congruencia con lo que dice y hace frente a sus empleados.	3	3	4	4	4	4	4	26	3.7	
Considerando su buen humor para decirle a los empleados sus errores y correcciones.	3	3	2	4	3	3	2	20	2.9	
Tratando de ser empático con las necesidades de los empleados.	3	3	3	4	3	3	4	23	3.3	
Proponiendo diferentes alternativas aún problema detectado.	2	3	4	4	4	4	4	25	3.6	
Animando a su personal a reflexionar cómo pueden mejorar su trabajo.	2	3	3	4	2	4	3	21	3.0	
Tomando riesgos.	2	3	4	4	3	4	4	24	3.4	
Inspirando y motivando a los demás.	2	3	2	4	2	4	4	21	3.0	
Tratando de manera individualizada las necesidades de cada empleado en su aprendizaje.	2	3	3	4	4	4	4	24	3.4	

Desempeño	1	2	3	4	5	6	7	Sum	Prom
Existe un crecimiento en las instalaciones.	2	3	3	4	2	4	4	22	3.1
Existe una menor rotación de personal.	3	3	4	4	2	3	3	22	3.1
La motivación de los trabajadores es mayor.	4	3	4	4	4	4	3	26	3.7
Existe un aumento en las ventas.	4	3	4	4	4	4	4	27	3.9
Satisface las necesidades de sus clientes.	4	3	4	4	4	4	4	27	3.9
Existe una relación en el costo y los beneficios de los programas de mejora	4	3	4	3	3	4	3	24	3.4
Alcanza sus metas propuestas.	4	3	4	4	4	4	4	27	3.9
Aumentan las utilidades de la empresa.	4	3	4	4	4	4	4	27	3.9