



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE  
TABASCO  
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**



“Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de  
las PyMES”

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**DOCTOR EN ESTUDIOS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVOS**

En la LGAC:

**Estudios Económico y Contables para el desarrollo de los sectores  
público, privado y social**

PRESENTA:

**MAESTRA ELIZABETH GARCÍA MORENO**

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

**DRA. FABIOLA DE JESÚS MAPÉN FRANCO**

EN CO DIRECCIÓN

**DRA. GILDA MA. BERTTOLINI DÍAZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO MAYO 2021

## Autorización de impresión



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS

DIRECCIÓN

OFICIO: D-JEP/209/2021  
Villahermosa, Tabasco, a 23 de abril de 2021

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
PRESENTE

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrados de la UJAT, me permito comunicar a usted, que la **Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco**, directora y la **Dra. Gilda María Bertolini Díaz**, codirectora, dirigieron y supervisaron la tesis:

### "EFECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL RENDIMIENTO DE LAS PYMES"

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Elizabeth Garcia Moreno** egresada del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Germán Martínez Prats, Dra. Gilda María Bertolini Díaz, Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco, Dra. Rosa María Martínez Jiménez, Dra. Candelaria Guzmán Fernández y Dr. Salvador Neme Calacich, revisaron y señalaron las modificaciones pertinentes a dicho trabajo y que el interesado efectuó. Por lo tanto, *puede imprimirse*.

ATENTAMENTE

DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA  
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA  
DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN

c.c.p. Archivo  
MLXVF/JCC

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco  
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6205 y 6206 E-mail: gnpdcocae@gmail.com

### Carta de autorización

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada “Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES”, de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para incorporarla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 04 días del mes de mayo del año 2021.

Autorizó



**C. Elizabeth García Moreno**

### **Declaratoria de autoría**

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas bibliográficas en las que he dado crédito a sus autores. Asimismo, afirmo que esta investigación no ha sido presentada para la obtención de algún título, grado académico o equivalente.

Villahermosa, Tabasco a 04 de mayo de 2021



---

C. Elizabeth García Moreno

### **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico a Dios por sus bendiciones en todo momento, con mucho cariño a mis amados hijos y a mi esposo.

A mis padres y hermanos por todo su apoyo en cualquier circunstancia.

A mis profesores.

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios por darme vida, salud, fortaleza y la bendición de haber concluido esta tesis de grado. Gracias Dios de todo corazón por acompañarme desde principio a fin en esta maravillosa etapa de aprendizaje.

Un agradecimiento especial a mi familia, esposo y a mis amados hijos por su apoyo moral y los instantes sacrificados como familia, por ello ustedes son parte importante en este proyecto que fue posible con su comprensión, gracias amados hijos.

Mil gracias a mi Directora de tesis, por ser una excelente guía en este proceso, proporcionarme adecuado seguimiento y motivación; por su paciencia y por transmitirme sus conocimientos y experiencia que han quedado plasmados en esta investigación y en mi formación como profesional.

A mi Co director por instruirme con conocimientos y experiencia, al cuerpo académico por sus enseñanzas y sabiduría, al igual que a mis sínodos por sus aportes, correcciones y sugerencias acertadas.

Les agradezco sinceramente al Coordinador del doctorado, a la Jefatura de posgrado, por el apoyo y compromiso en concluir satisfactoriamente este proceso.

Mi gratitud a mis compañeros de clases, porque día a día aprendí de ellos y recibí su apoyo y optimismo.

Gracias a el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico y a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por su confianza y aceptación en el posgrado, a la Universidad Nacional Autónoma de México, por su apoyo en la realización de la estancia académica.

## **Resumen**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son unidades económicas importantes en el desarrollo económico de un país y las más vulnerables ante los cambios, como efecto de una débil aplicación de gestión empresarial. Debido a un entorno tan competitivo y por la complejidad de la gestión, las empresas necesitan una estrategia con la que obtengan una rentabilidad satisfactoria tanto de carácter económico como no económico, que les posibilite a sobrevivir y desarrollarse aumentando su productividad. Esta investigación tiene por objetivo determinar los efectos de la gestión financiera y de la estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES, del sector comercio minorista, del municipio Centro Tabasco, ya que, es el de mayor número de negocios, brinda mayor empleo y es el segundo lugar en contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del estado de Tabasco.

Se realiza una investigación explicativa con enfoque cuantitativo, para lo cual se establece un modelo teórico basado en la revisión de la literatura sobre gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento, además de determinar y validar un instrumento para medir estos constructos. Para responder la pregunta, cumplir el objetivo y comprobar las hipótesis, se emplea una metodología de tipo y alcance explicativo, enfoque cuantitativo con diseño transversal no experimental, la recolección de los datos se obtuvo mediante la aplicación del cuestionario a los propietarios, socios o a los encargados contables. Para el procesamiento e interpretación de los datos se utilizó estadística inferencial, pruebas paramétricas y el análisis factorial explicativo y confirmatorio. Cuyos resultados confirman que la estrategia competitiva y la gestión financiera tienen un efecto significativo sobre el rendimiento; además, la estrategia

competitiva tiene un mayor efecto sobre el rendimiento. Asimismo, se obtiene que las dimensiones más importantes que explican la gestión financiera es Verificar seguida de Planificar y de Actuar; por parte de la estrategia competitiva es el Liderazgo en costos y la del rendimiento es la No financiera.

***Palabras clave:*** gestión financiera, estrategia competitiva, rendimiento financiero, rendimiento no financiero, PyMES

### **Abstract**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are important economic country units in the economic development of a country and the most vulnerable to changes, as a result of a weak application of business management. Due to such a competitive environment and due to the complexity of management, companies need a strategy with which they obtain satisfactory profitability, both economic and non-economic, which enables them to survive and develop and increase their productivity. This research aims to determine the effects of financial management and competitive strategy on the performance of SMEs, the retail sector, the Centro Tabasco municipality, since it is the one with the largest number of businesses, provides more employment and is the second place in the contribution to the Gross Domestic Product (GDP) of the state of Tabasco.

An explanatory research with a quantitative approach is carried out, for which a theoretical model is established based on the review of the literature on financial management, competitive strategy and performance, in addition to determining and validating an instrument to measure these constructs. To answer the question, meet the objective and test the hypotheses, a methodology of explanatory type and scope is used, a quantitative approach with a non-experimental cross-sectional design, the data



collection was obtained by applying the questionnaire to the owners, partners or the accountants. Inferential statistics, parametric tests, and explanatory and confirmatory factor analysis were used to process and interpret the data. Whose results confirm that competitive strategy and financial management have a significant effect on performance; In addition, competitive strategy has a greater effect on performance. Likewise, it is obtained that the most important dimensions that explain financial management is Verify followed by Plan and Act; On the part of the competitive strategy, it is the Leadership in costs and the performance is Non-financial.

**Keywords:** financial management, competitive strategy, financial performance, non-financial performance, SMEs

## Índice

Índice .....	X
Índice de tablas .....	XV
Índice de figuras .....	XXI
Introducción .....	1
<b>Capítulo I Aspectos preliminares de la investigación</b>	
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema .....	5
Preguntas de investigación .....	12
<i>Pregunta general de investigación</i> .....	12
<i>Preguntas específicas de investigación</i> .....	12
Objetivos de la investigación .....	12
<i>Objetivo general</i> .....	12
<i>Objetivo específicos</i> .....	12
Justificación .....	13
Hipótesis .....	16
<b>Capítulo II Marco teórico</b>	
Concepto de PyMES .....	18
Contexto de las PyMES .....	19
<i>Contexto de las MiPyMES en Tabasco</i> .....	21
<i>Problemas de las PyMES de Tabasco</i> .....	23
Gestión .....	25
Gestión empresarial .....	25

<b>Gestión financiera</b> .....	<b>29</b>
<i>Componentes de la gestión financiera</i> .....	<b>30</b>
<i>Medición de la gestión financiera</i> .....	<b>39</b>
<b>Estrategias de negocios</b> .....	<b>47</b>
<i>Estrategia competitiva</i> .....	<b>49</b>
<b>Liderazgo en costos</b> .....	<b>50</b>
<b>Diferenciación</b> .....	<b>51</b>
<b>Enfoque</b> .....	<b>53</b>
<i>Tipología de Miles y Snow</i> .....	<b>54</b>
<b>Medición de las estrategias</b> .....	<b>55</b>
<b>Rendimiento y su medición</b> .....	<b>59</b>
<b>Relación de las estrategias competitivas y el rendimiento</b> .....	<b>69</b>
<b>Aproximaciones teóricas</b> .....	<b>71</b>
<i>Teoría Contingente</i> .....	<b>71</b>
<i>Teoría Funcional</i> .....	<b>74</b>
<b>Modelo teórico de la investigación</b> .....	<b>76</b>
<b>Capítulo III Marco metodológico</b>	
<b>Tipo y diseño de investigación</b> .....	<b>80</b>
<b>Enfoque de investigación</b> .....	<b>81</b>
<b>Población</b> .....	<b>81</b>
<i>Muestra</i> .....	<b>83</b>
<b>Proceso de recolección de información</b> .....	<b>87</b>
<b>Instrumento de investigación</b> .....	<b>89</b>

<i>Tabla de Especificaciones (Operacionalización)</i> .....	90
<i>Validez de contenido, fiabilidad y pilotaje</i> .....	107
<b>Fiabilidad del instrumento con datos de la prueba piloto</b> .....	107
<i>Validez de contenido: juicio de expertos piloto</i> .....	107
<i>Validez de estructura: Análisis factorial exploratorio piloto</i> .....	109
<i>Instrumento final</i> .....	124
<b>Fiabilidad final</b> .....	125
<b>Validez de constructo de la prueba de campo</b> .....	126
<i>Análisis factorial exploratorio de campo</i> .....	126
<b>Métodos y procedimientos para el análisis de información</b> .....	136
<i>Descripción de las pruebas estadísticas a emplear</i> .....	136
<b>Capítulo IV Resultados</b>	
<b>Exploración de datos</b> .....	139
<i>Datos perdidos y no comprometidos</i> .....	139
<i>Datos atípicos</i> .....	140
<b>Atípicos univariantes sociodemográficos</b> .....	140
<b>Atípicos univariantes del instrumento</b> .....	140
<b>Atípicos multivariantes antes del ajuste</b> .....	141
<b>Atípicos multivariantes después del ajuste</b> .....	141
<b>Caracterización de la muestra</b> .....	142
<i>Descriptivos sociodemográficos</i> .....	143
<i>Descriptivos por constructo y dimensión</i> .....	146
<b>Supuestos para el análisis multivariante</b> .....	147

<i>Normalidad univariante</i> .....	147
<b>Prueba de normalidad con asimetría y curtosis</b> .....	148
<b>Normalidad univariante Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors</b> .....	148
<i>Normalidad multivariante</i> .....	150
<i>Homogeneidad</i> .....	150
<i>Multicolinealidad</i> .....	151
<i>Independencia de los residuos</i> .....	151
<i>Colinealidad</i> .....	161
<b>Correlación entre las variables</b> .....	163
<b>Correlación entre las dimensiones</b> .....	163
<b>Correlación entre los ítems de las dimensiones</b> .....	165
<b>Modelo de investigación a través de ecuaciones estructurales</b> .....	172
<b>Análisis factorial confirmatorio o de medida de las variables</b> .....	174
<i>Fiabilidad compuesta, validez de constructo convergente</i> <i>y discriminante</i> .....	182
<b>Fiabilidad compuesta</b> .....	182
<b>Validez de constructo convergente</b> .....	183
<b>Validez de constructo discriminante</b> .....	183
<b>Modelo de ecuaciones estructurales ajustado</b> .....	186
<b>Supuestos de análisis multivariante de las variables transformadas</b> .....	188
<i>Normalidad univariante</i> .....	188
<i>Normalidad multivariante</i> .....	191
<i>Colinealidad</i> .....	192

<i>Homogeneidad</i> .....	192
<i>Multicolinealidad</i> .....	193
<i>Independencia de los residuos</i> .....	193
Modelo parsimonioso o explicativo de ecuaciones estructurales .....	194
Modelo de rutas .....	198
<b>Capítulo V Discusión, conclusiones y recomendaciones</b>	
<b>Discusión</b> .....	<b>204</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>212</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>214</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>216</b>
<b>Apéndices</b>	
<b>Apéndice A. Análisis de instrumentos</b> .....	<b>257</b>
<b>Apéndice B. Planillas de observaciones de juicio de expertos 1 y 2</b> .....	<b>267</b>
<b>Apéndice C. Análisis de colinealidad del piloto con el     correlograma del instrumento</b> .....	<b>277</b>
<b>Apéndice D. Instrumento de investigación</b> .....	<b>278</b>
<b>Apéndice E. Autorización para el uso del modelo MMGO</b> .....	<b>284</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1 Problemática de las PyMES en Tabasco .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2 Actividades del proceso de Planificar Hacer Verificar y Actuar .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 3 Componentes de los modelos de la gestión financiera .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 4 Indicadores de la gestión financiera determinados en diversos estudios empíricos .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 5 Sistematización de la variable gestión financiera .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 6 Factores de la estrategia de diferenciación .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 7 Características y dimensiones del modelo de Quinnf y Rohrbaugh (1983) .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 8 Desglose de la integración de la subpoblación –otros- para la muestra de investigación .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 9 Muestra de la investigación, PyMES comercio al por menor ubicadas en el municipio de Centro, Tabasco .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 10 Especificaciones de las variables sociodemográficas .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 11 Especificaciones de la variable gestión financiera .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 12 Especificaciones de la variable estrategia competitiva .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 13 Especificaciones de la variable rendimiento .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 14 Revisión de la literatura del empleo de los ítems de rendimiento .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 15 Codificación de las variables del instrumento .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 16 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión planear: prueba piloto .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabla 17 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión hacer:</b>	

<b>prueba piloto .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 18 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión</b>	
<b>Verificar: prueba piloto .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 19 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión actuar:</b>	
<b>prueba piloto .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 20 Matriz de correlaciones entre la dimensión diferenciación: prueba</b>	
<b>piloto .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 21 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión</b>	
<b>liderazgo de costos: prueba piloto .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 22 Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión enfoque:</b>	
<b>prueba piloto .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla 23 Matriz de correlaciones de los ítems de la dimensión rendimiento no</b>	
<b>financiero: prueba piloto .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 24 Matriz de correlaciones de los ítems de la dimensión rendimiento</b>	
<b>financiero .....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla 25 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión planear ....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 26 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión hacer .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 27 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión</b>	
<b>verificar .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 28 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión actuar ....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla 29 Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión</b>	
<b>diferenciación .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 30 Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión</b>	



<b>liderazgo en costos .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 31 Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión</b>	
<b>enfoque .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 32 Carga factorial dimensión rendimiento operativo y mercado .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 33 Carga factorial de la dimensión rendimiento no financiero .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 34 Carga factorial de la dimensión rendimiento financiero .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 35 Fiabilidad de las variables y de las dimensiones de campo .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 36 KMO y determinante por variable de campo .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 37 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión planear ...</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 38 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión</b>	
<b>hacer .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 39 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión</b>	
<b>verificar .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 40 Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión actuar ....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 41 Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión</b>	
<b>diferenciación .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla 42 Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión</b>	
<b>liderazgo en costos .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabla 43 Carga factorial de la variable estrategia competitiva</b>	
<b>dimensión enfoque .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 44 Carga factorial dimensión rendimiento operativo y mercado .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 45 Carga factorial de la dimensión rendimiento no financiero .....</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 46 Carga factorial de la dimensión rendimiento financiero .....</b>	<b>135</b>

<b>Tabla 47 Congruencia teórica .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 48 Datos ausentes de la muestra .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 49 Atípicos multivariantes con la distancia de Mahalanobis antes del ajuste del modelo .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla 50 Atípicos multivariantes a través de la Distancia de Mahalanobis del modelo ajustado .....</b>	<b>142</b>
<b>Tabla 51 Frecuencias de las variables demográficas de los participantes N=175 .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabla 52 Medidas de tendencia central de las variables sociodemográficas .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 53 Variables sociodemográficas género y puesto .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 54 Análisis descriptivo de la variables y sus dimensiones .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 55 Supuestos de la variable gestión financiera y sus dimensiones .....</b>	<b>152</b>
<b>Tabla 56 Supuestos de la variable estrategia competitiva y sus dimensiones .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 57 Supuestos de la variable rendimiento y sus dimensiones .....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 58 Correlación de las variables gestión, estrategia y rendimiento .....</b>	<b>163</b>
<b>Tabla 59 Correlación de las dimensiones de la gestión financiera .....</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 60 Correlación de las dimensiones de la estrategia competitiva .....</b>	<b>164</b>
<b>Tabla 61 Correlación de las dimensiones del rendimiento .....</b>	<b>165</b>
<b>Tabla 62 Correlación de la dimensión planear variable gestión financiera .....</b>	<b>165</b>
<b>Tabla 63 Correlación de la dimensión hacer variable gestión financiera .....</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 64 Correlación de la dimensión verificar variable gestión financiera .....</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 65 Correlación de la dimensión actuar variable gestión .....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 66 Correlación de la dimensión enfoque de la variable</b>	

<b>estrategia competitiva .....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 67 Correlación de la dimensión diferenciación .....</b>	<b>169</b>
<b>Tabla 68 Correlación de la dimensión liderazgo en costos de la variable</b>	
<b>Estrategia .....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 69 Correlación de la dimensión operativo de mercado de la variable</b>	
<b>rendimiento .....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 70 Correlación de la dimensión rendimiento financiero de la</b>	
<b>variable rendimiento .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 71 Correlación de la dimensión no financiero de la variable</b>	
<b>rendimiento .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabla 72 Estadística de ajuste AFC para modelos de las variables .....</b>	<b>175</b>
<b>Tabla 73 Fiabilidad compuesta y validez de constructo .....</b>	<b>182</b>
<b>Tabla 74 Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada</b>	
<b>del AVE y las correlaciones con los factores de la gestión financiera .....</b>	<b>183</b>
<b>Tabla 75 Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada</b>	
<b>del AVE y las correlaciones con los factores de la estrategia competitiva .....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 76 Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada</b>	
<b>del AVE y las correlaciones con los factores del rendimiento .....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla 77 Determinación del ASV de los factores de las variables .....</b>	<b>185</b>
<b>Tabla 78 Normalidad de Mardia de las variables transformadas .....</b>	<b>191</b>
<b>Tabla 79 Prueba de colinealidad con el coeficiente de Pearson del</b>	
<b>modelo ajustado .....</b>	<b>192</b>
<b>Tabla 80 Supuestos para el análisis multivariante del modelo ajustado .....</b>	<b>193</b>

<b>Tabla 81 Cargas factoriales del modelo parsimonioso .....</b>	<b>196</b>
<b>Tabla 82 Contraste de hipótesis de la investigación .....</b>	<b>197</b>
<b>Tabla 83 Valores estimados y estandarizados del modelo de rutas ajustado .....</b>	<b>200</b>
<b>Tabla 84 Efectos totales de las dimensiones del modelo de rutas .....</b>	<b>202</b>
<b>Tabla 85 Efectos directos estandarizados de las dimensiones del modelo de rutas .....</b>	<b>203</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Modelo teórico de investigación .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 2. Perfil de la población de la investigación .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 3 Histograma múltiple de la gestión financiera .....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 4 Histograma múltiple de la estrategia competitiva .....</b>	<b>149</b>
<b>Figura 5. Histograma múltiple del rendimiento .....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 6. Correlograma de los ítems del instrumento .....</b>	<b>162</b>
<b>Figura 7. Residuos estandarizados normales .....</b>	<b>172</b>
<b>Figura 8. Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación .....</b>	<b>173</b>
<b>Figura 9. Modelo del análisis factorial confirmatorio sin ajuste de gestión financiera .....</b>	<b>176</b>
<b>Figura 10. Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado de la gestión financiera .....</b>	<b>177</b>
<b>Figura 11. Modelo del análisis factorial confirmatorio sin ajustar de la estrategia competitiva .....</b>	<b>178</b>
<b>Figura 12. Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado de la estrategia competitiva .....</b>	<b>179</b>
<b>Figura 13. Modelo del análisis factorial confirmatorio no ajustado del rendimiento .....</b>	<b>180</b>
<b>Figura 14. Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado del rendimiento .....</b>	<b>181</b>
<b>Figura 15. Modelo ajustado de ecuaciones estructurales de la investigación .....</b>	<b>187</b>

<b>Figura 16. Histograma múltiple de la normalidad de las dimensiones transformadas .....</b>	<b>189</b>
<b>Figura 17. Histograma, correlaciones y dispersión de las variables transformadas .....</b>	<b>190</b>
<b>Figura 18. Modelo parsimonioso de la investigación .....</b>	<b>195</b>
<b>Figura 19 Modelo de rutas inicial de la investigación .....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 20 Modelo de análisis de rutas ajustado de la investigación .....</b>	<b>199</b>

## **Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son de importancia en el crecimiento y desarrollo de la economía de un país, el entorno en el que se desarrollan es cada vez más complejo y dinámico, por lo cual es indispensable la aplicación de estrategias de negocios competitivas y que internamente cimienten prácticas de gestión empresarial eficaces en cada etapa de su vida. El desafío que enfrentan las PyMES es adaptarse al nuevo modelo y a un entorno más competitivo y abierto modelado por procesos de libre intercambio. Es precisamente, la débil gestión empresarial un elemento que limita su funcionamiento en áreas como: dirección y planeación estratégica, gestión del recurso humano, gestión financiera, gestión de mercado y la gestión de innovación y tecnología.

Esta investigación empírica tiene como objetivo determinar los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, del estado de Tabasco, partiendo de la Teoría Contingente y de los aportes de Porter (1980), puesto que, al mejorar el nivel de gestión y aplicación de estrategias, desarrollan ventajas competitivas que permiten a las empresas aumentar su esperanza de vida, disminuir el desempleo, aumento en su productividad, rentabilidad y desarrollo empresarial.

Para lograr este objetivo se aplica un enfoque cuantitativo, la información se recolecta por medio de un cuestionario en una muestra de 175 responsables de la gestión y de la elaboración de las estrategias, para que con su análisis verificar las hipótesis planteadas.

El documento se integra por cinco capítulos: en el primero, se especifica la problemática de estudio interrelacionando y vinculando el fin a lograr y cuál es la guía de

acción para ello, lo cual se fundamenta en la pregunta general y en las preguntas específicas, en los objetivos y en las hipótesis a comprobar; en el segundo capítulo, se detalla el contexto general y particular de las PyMES del municipio Centro de Tabasco; se analizan las premisas de las teorías que en conjunto conforman la ruta teórico-analítica del presente estudio; así como el marco conceptual que permite definir las variables, describir los modelos, componentes y la medición de las tres variables de la investigación. De igual manera se analizan los hallazgos encontrados en investigaciones de diferentes autores.

En el tercer capítulo se establece la metodología y el diseño de la investigación, los criterios para determinar la población y muestra, así como la validación del instrumento enfocado para cumplir con el objetivo de la investigación a partir de los resultados obtenidos en la prueba piloto y de campo.

El cuarto capítulo enmarca los resultados utilizando la estadística descriptiva, así como, el modelaje de ecuaciones estructurales para comprobar las hipótesis y contestar las preguntas de investigación presentadas en el primer capítulo. En el último capítulo se presenta la discusión, conclusión y recomendaciones.



## Capítulo I Aspectos preliminares de la investigación

### Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son importantes en el crecimiento y desarrollo de la economía de un país; el entorno que enfrentan es de turbulencia económica, presenta cambios en aspectos geopolíticos, aceleración en los cambios digitales y nuevas exigencias a nivel internacional relacionadas a los objetivos de desarrollo sostenible (Dini y Stumpo 2019). Asimismo, dicho entorno es cada vez más complejo y dinámico afectando la forma en que se desenvuelven y compiten (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2013). En estas condiciones las PyMES son las unidades económicas más vulnerables Okręglicka et al., (2015) que bajo este entorno dificulta su sobrevivencia y su desarrollo, de acuerdo a Estrada y Dutrénit (2007), tienen “grandes dificultades para mantener sus ventajas competitivas” (p. 130).

Las organizaciones internacionales y las instituciones gubernamentales establecen que la importancia de las PyMES radica en que generan un alto nivel de empleos, pero enfatizan sus dificultades al existir una enorme brecha de productividad en relación con las grandes empresas, siendo un problema a nivel local, estatal, nacional y mundial (Castro, 2018; CEPAL, 2013; Dini y Stumpo, 2019; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Banco de Desarrollo de América Latina [OECD/CAF], 2019; Saavedra y Espíndola, 2016; Secretaría de Economía, 2013; Zevallos, 2003; Zevallos, 2007). En México esta situación se ratifica, ya que según el censo económico del 2014 el 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas las cuales originan el 35.9% del Producto

Interno Bruto (PIB) y un 0.02% son grandes empresas, estas últimas aportan un 64.1% del PIB.

La situación de la sobrevivencia de las empresas en México, según el estudio del (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2015) es crítico, existe una relación entre el tamaño de la empresa y sus posibilidades de supervivencia en el mercado; aumenta la probabilidad de muerte conforme los negocios son más pequeños y la supervivencia aumenta conforme pasan los años. En forma general, desaparecen cuatro de cada diez negocios con uno o dos empleados, durante su primer año de operación y su esperanza de vida es en promedio de siete años. La duración de las empresas a nivel nacional cambia de acuerdo al sector y tamaño de la empresa, el sector manufacturero es el de mayor permanencia de 9.7 años, seguido del sector servicios privados no financieros con ocho años y por último el comercio con 6.9 años. El promedio general de los tres sectores se estima en 7.7 años INEGI (2014).

La vida probable de un negocio en el estado de Tabasco es menor que el del resto de México con 5.3 años, los que llegan al décimo año, tendrán una duración de 9.8 años. En función en la edad de los negocios de Tabasco, en el primer año desaparece el 40%, en los primeros 5 años muere el 73%, y a los 20 años, sólo sobrevive en la entidad el 10%. Visto desde sectores al igual que a nivel nacional el manufacturero en Tabasco es el sector quien tiene mayor esperanza de vida a cualquier edad con 5.8 años, seguido del sector de servicios 5.4 años y por último el de comercio 4.4 años, los negocios del sector comercio en el estado es el más débil a cualquier edad (INEGI, 2014).

La gestión financiera es un componente que afecta a la rentabilidad de las empresas, es fundamental para enfrentar nuevos retos empresariales, así como para la supervivencia del negocio en el futuro, puesto que con base a la información financiera de las empresas se toman decisiones que afectan a la gestión de las diferentes áreas de las mismas con el fin de crear valor a través de la rentabilidad (Pérez et al., 2013; Salikin et al., 2014; Vera, 2008).

El resultado erróneo e insuficiente de la gestión financiera, dificulta la realización de las operaciones de las otras áreas del negocio y es una limitante en la financiación de recursos (Vera-Colina, 2012; Vera, 2008).

### **Planteamiento del problema**

En México la baja productividad de las PyMES se debe entre otros factores a “Insuficientes capacidades de gestión y habilidades gerenciales; insuficientes capacidades productivas y tecnológicas” (Secretaría de Economía, 2016a; Secretaría de Economía, 2013, p. 33).

Los problemas que enfrenta la administración en la gestión y organización son elementos que limita su funcionamiento en áreas tales como: administración, dirección y planeación estratégica, gestión del recurso humano, gestión financiera, gestión de mercado y la gestión de innovación y tecnología (Emecen y Cicek, 2016). Dentro de las principales dificultades de gestión empresarial de las PyMES se identifican: la falta de personal especializado (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016; Velázquez et al., 2016); la carencia de conocimientos, habilidades de gestión y administración de recursos y capacidades (Ates et al., 2013; Hernández et al., 2007; Mazzarol, 2014; Olivos et al., 2015; Salikin et al., 2014; Secretaría de Economía, 2013b); el poco uso de técnicas de gestión Tello (2014); la

falta de experiencia y capacitación de los empresarios (Morales, 2011; Palomo, 2005; Secretaría de Economía, 2016a); el bajo nivel organizacional Morales (2011); la falta de certificación en calidad y del uso de metodologías orientadas a mejorarla y a generar productividad (Secretaría de Economía CIPI, 2003 citado por Palomo, 2005); la falta de tecnología y de innovación (Madrid-Guijarro et al., 2013; Pérez et al., 2009). Según (Emecen y Cicek, 2016; Estrada et al., 2009; García-Rodríguez y Mendez-Olán, 2014; García et al., 2011; García y Gallego, 2006; Montoya et al., 2013) tienen dificultad al usar la planeación estratégica, en las PyMES menores de cinco años su planeación no es continua (Ibarra et al., 2017); la planeación se caracteriza por ser muy elemental y a menor a un año (López et al., 2019); las pocas empresas que hacen uso de la está, la efectúan en forma sofisticada y formal, por lo que obtienen un mayor rendimiento que aquellas que no la emplean (Estrada et al., 2010; García et al., 2011).

Las PyMES presentan conflicto al aplicar su gestión ante la complejidad que es consecuencia del crecimiento y los cambios constantes de la economía en sus procesos administrativos. Son pocos los gerentes que proceden sobre el nivel de la complejidad, el cual es conducido de manera más formal y profesional por las empresas grandes que en las pequeñas y medianas, del mismo modo, los métodos y herramientas de gestión en las grandes empresas suelen ser más desarrollados que los empleados por las pequeñas organizaciones (Okřęglicka et al., 2015).

Las PyMES en México, utilizan modelos de gestión planeados para organizaciones de países desarrollados considerando su entorno, características, capacitación y sus procesos técnicos, por ello las PyMES tienen dificultad para emplearlos (Carrión et al.,

2016; Correa y Jaramillo, 2007; Pérez et al., 2009) debido a lo cual es necesario elaborar un modelo para las MiPyMES que considere sus particularidades a fin de estimular su desarrollo y permanencia en el mercado (Carrión et al., 2016; Okręglicka et al., 2015).

Los problemas generales de gestión empresarial y de la financiera se dan cuando algunas veces los dueños de las empresas carecen de habilidades gerenciales e intentan gestionar ellos, sin autorizar al personal competente y capacitado que realice esta función, provocando dificultad en la gestión de crecimiento y complicaciones en las funciones comerciales por las estructuras débiles y en consecuencia pierden oportunidades de expansión (Emecen y Cicek, 2016). Según Estrada et al., (2013) las estrategias de gestión, son desconocidas por muchos empresarios, lo cual trae como consecuencia la falta de planeación y que sus Sistemas de Control de Gestión (SCG) sean limitados.

Las malas decisiones por falta de conocimiento suelen llevar al fracaso (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016) y la falta de información financiera de los gerentes afecta la practica eficaz de la gestión financiera (Mazzarol, 2014; Mazzarol et al., 2015), en crisis financieras, repercute en el flujo de efectivo y el capital de trabajo por su relación directa con la rentabilidad, crecimiento y supervivencia de las empresas.

Según Mosqueda (2010) el fracaso empresarial comienza por deficiencias en un sistema administrativo lo que origina decisiones erróneas, un desgaste financiero que afecta las otras áreas de la empresa y que provoca problemas graves de liquidez y solvencia causando la muerte del negocio. Por otro lado, Zhongsheng et al., (2007) señalan que la causa del fracaso es la mala gestión financiera, liderazgo autocrático y dificultades de operación.

En cuanto a los recursos financieros hacen uso de sus ahorros y del autofinanciamiento, algunas basan su desarrollo en la deuda a corto plazo y muy pocas acceden al financiamiento a largo plazo (Aybar et al., 2003).

Las nociones para elaborar y realizar los planes y modelos de negocios son limitados, lo cual afecta y dificulta financiarse y crecer (Secretaría de Economía 2013). En gran parte la deficiente planeación financiera se manifiesta por conocimientos y capacitación elemental en aspectos administrativos, contables y financieros, de tal modo, que se realiza en forma elemental, con información no muy confiable, repercutiendo en su toma de decisiones financieras (Masilo y Gómez, 2016).

Las PyMES de Tabasco presentan una problemática similar, carecen de los conocimientos para obtener un nivel competitivo de gestión empresarial, atraso tecnológico, inconvenientes para ingresar a los mercados de materias primas y artículos finales; reducido empleo de procedimientos y prácticas actuales de administración; y niveles deficientes de calidad (Chablé y Aragón, 2009).

Las debilidades que presentan las PyMES de Tabasco referentes a la planeación estratégica son: la falta de orientación estratégica, carencia de políticas, manuales y organigramas, por otro lado, los elementos débiles en la realización de sus planes y modelos financieros son: cotizaciones de presupuestos de compras y servicios incompletos; carencia de un gobierno corporativo; dificultades en la “determinación de la rentabilidad; proyecciones financieras; determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y del el Valor Presente Neto (VPN)” (García et al., 2020. p. 378).

Según (Chablé et al., 2011; Chablé, 2012) las instituciones financieras nacionales e internacionales coinciden que el acceso de financiamiento resulta ser el problema que obstaculiza el crecimiento de las PyMES, agudizándose a partir de los años noventa en el estado de Tabasco. Esta situación debido a la falta del proceso de generación de información afectándose a sí mismo su estructura financiera ya que los recursos financiados no son suficientes y oportunos, rezagando la realización de proyectos de la empresa.

Sus sistemas de información son utilizados para dar cumplimiento con sus obligaciones fiscales, varias empresas realizan sus presupuestos en forma empírica y carecen de una gestión financiera (Ávalos et al., 2016; Velázquez, 2008). También el empresario desconoce cómo utilizar la información interna y externa que genera, desaprovechando la oportunidad de aplicarla como estrategia competitiva (Mandujano, et. al, 2011).

Son tres factores de estrategia competitiva que las PyMES de Tabasco les dan menos importancia: acceso a nuevos productos/servicios; esfuerzos en investigación y desarrollo; y en habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia. En el 2007 las empresas medianas utilizan más las técnicas económicas-financieras que las empresas pequeñas, estas son: el análisis de la situación económica-financiera, seguidos de realización de presupuestos de ingresos y gastos anuales y en último lugar la implantación de un sistema de costos. En el 2009, prestan mayor atención a los presupuestos que al análisis de la situación económica-financiera estas mismas empresas. Se identifica que en la rentabilidad, productividad, la cuota de mercado y el aspecto de recursos humanos son

aspectos que los empresarios consideran que están en desventaja con la competencia (Chablé et al., 2014; Chablé y Aragón, 2009).

Por otro lado, Palomo (2006, 2007) considera tres principales problemas internos de las PyMES que limita su crecimiento, los cuales son: primero, uso de la gestión de sus procesos en forma empírica; segundo, presentan un bajo control de los mismos, y tercero se observa un baja planeación estratégica, de igual forma (Laitón y López, 2018; Palomo, 2006, 2007; Vera-Colina et al., 2014; Zevallos, 2007) sostienen que la carencia efectiva de gestión y acceso a los recursos financieros es una problemática financiera. “Muchos empresarios no cuentan con experiencia previa en gestión empresarial y aprenden a través de ensayo y error” (Secretaría de Economía, 2016a, p. 22).

La gestión financiera no es conveniente aplicarla de acuerdo al método de prueba y error, ya que resulta un riesgo tomar decisiones sobre evaluaciones futuras empíricas de indicadores financieros.

A través de la implementación de estrategias competitivas que evalúen las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas y que se gestionen adecuadamente estas y los recursos financieros y no financieros, brindarán información para tomar mejores decisiones que permitan generar una ventaja competitiva, permanencia en el mercado y un mejor rendimiento o productividad (Chablé et al., 2014; Chablé y Aragón, 2009; Vera, 2008).

Al reducir los problemas de gestión y la identificación de la estructura adecuada en la organización aumentarían su competitividad, así como, disminuiría su fracaso (Argüelles, et al., 2013). Toda esta situación se ve afectada por la confusión, sobrecarga



gerencial, fallas en cascada y la intensificación a la fragilidad y vulnerabilidad (Okřeǵlicka, et. al., 2015).

Una planeación de gestión financiera previene dificultades financieras disminuyendo la posibilidad de repercutir en un fracaso empresarial. Se podrá corregir con decisiones y acciones fundamentadas oportunas y de forma estratégica para evitar que desaparezcan, previniendo dificultades de tipo financiero que afecten la rentabilidad.

La gestión financiera y las diferentes estrategias competitivas, a través de sus factores competitivos, dan lugar a mejorar el rendimientos (Aybar et al., 2003), en la medida que las adaptan a su estructura y gestión empresarial, solucionan problemas a nivel empresa, tecnología y estructura.

Al ser las PyMES de Tabasco competitivas y productivas podrán desarrollarse y sobre todo sobrevivir. A través de la identificación y adopción de los factores de competitividad que limitan a su estrategia competitiva (Eliseo y Montejo, 2010), ya que así lograrán rivalizar con otras empresas permitiéndoles obtener un desempeño superior al de los competidores (Aragón y Rubio, 2005; Estrada et al., 2009).

La competitividad y productividad están relacionadas y ambas contribuyen en la supervivencia de las PyMES (Eliseo y Montejo, 2010) al anticiparse a los dificultades o eventualidades del entorno (Ballina et al., 2015). Igualmente, implementando estrategias las organizaciones tendrán un mejor desarrollo administrativo y contable disminuyendo los riesgos de las actividades económicas a las que se enfocan y a su vez repercute en un mayor rendimiento (Romero, 2016).

## **Pregunta de investigación**

### ***Pregunta general de investigación***

¿Cuáles son los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco para sobrevivir en el mercado?

### ***Preguntas específicas de la investigación***

1. ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco?

2. ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco?

3. ¿Cuál es la relación de la estrategia competitiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco?

## **Objetivos de la investigación**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se desglosan a continuación los objetivos de este trabajo en general y específicos.

### ***Objetivo general***

1. Determinar los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro del estado de Tabasco, para sobrevivir en el mercado.

### ***Objetivos específicos***

1. Determinar la relación de la gestión financiera con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

2. Determinar la relación de la gestión financiera con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

3. Determinar la relación de la estrategia competitiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

### **Justificación**

La importancia de esta investigación es reconocida desde los ámbitos del crecimiento económico y desarrollo social. La complejidad de los cambios económicos derivados de la globalización, influye en la aplicación óptima de la gestión financiera para aprovechar los recursos y capacidades que poseen las PyMES y en el crecimiento de sus actividades económicas. De ahí la importancia de identificar las oportunidades y amenazas en los sectores de la economía de Tabasco (Okřęglicka et al., 2015).

Es indispensable que se gestionen bajo estrategias competitivas las amenazas y oportunidades financieras para evitar la desaparición de las empresas, ya que de ellas dependen el resto de las operaciones, el acceso de los recursos financieros y la rentabilidad (Vera, 2008).

La productividad principal del estado de Tabasco, se deriva del subsector minero, la cual ha sido afectada a partir del 2014 disminuyendo notoriamente, situación que tiene un efecto cascada reflejada en la merma económica de los otros sectores y subsectores, afectando la esperanza de vida de los negocios, crecimiento y desarrollo, productividad y competitividad.

La importancia de este estudio de las PyMES en el municipio de Centro Tabasco, se comprende al considerar que representa el mayor número de negocios con un 38% y ocupa

el segundo lugar del 24.5% del PIB del estado. El subsector comercio en la entidad contribuye en un 5.8% en el PIB con el 45.4% de la población ocupada (INEGI, 2016). De igual forma, la esperanza de vida del sector comercio en el estado de Tabasco es de 4.4 años, siendo el de mayor volatilidad que los demás sectores ya que el de manufactura es de 5.8 años y el de servicios de 5.4 años (INEGI, 2014), en cuanto a la esperanza de vida de los municipios nacionales, el Centro, se encuentra en el lugar 100 a nivel nacional, con 4.7 años en promedio de sobrevivencia a partir del momento en que son constituidos.

La disminución en el 2015 y 2016 en la aportación al PIB del sector secundario, refleja un aparente aumento en el sector terciario, sin embargo, después de un análisis general se observa que no existió un aumento real de dinamismo en este sector. A partir del 2013 al 2018 la situación de los sectores económicos ha sido difícil ya que, ha disminuido el empleo y la productividad. La tasa de mortalidad elevada reduce la esperanza de vida de los negocios, aumenta el desempleo y la tasa de empleos informales, por consecuencia disminuye en la capacidad de los consumidores en la demanda de bienes y servicios.

También la investigación, es importante ante la crisis económica que prevalece en el estado, para que a través de los resultados se genere conocimiento respecto al nivel de gestión financiera del sector comercio y se fortalezca al interior de las empresas a fin de desarrollar ventajas competitivas y disminuir su vulnerabilidad ante la mortalidad que se ha incrementado a partir del 2014 por los efectos de la disminución de actividades del subsector minero actividad principal del estado.

Por tal motivo el análisis se centra en determinar los efectos de la gestión financiera y las estrategias competitivas adoptadas en la obtención, asignación y optimización de los

recursos de las PyMES del sector comercio, con el propósito de que a partir de los resultados y propuestas de esta investigación, les permita a los interesados establecer una estructura y estrategias en su gestión financiera para lograr y desarrollar una ventaja competitiva que aumente su productividad, la supervivencia en el mercado, el valor de la empresa y su nivel de competitividad, a través de la rentabilidad de sus operaciones. De esta forma se fortalecerán los negocios pequeños y medianos pertenecientes al subsector de comercio del municipio Centro, con el subsecuente desarrollo económico y social. Es decir, se obtendrán beneficios para la población económicamente activa, ya que podrán conservar sus empleos al permanecer las empresas en los mercados; los nuevos negocios contratarán personal, de esta manera se disminuirá el trabajo informal y permitirá la disminución de la pobreza, contribuyendo al crecimiento y economía del municipio Centro del Estado.

En la parte académica y de investigación se pretende proporcionar un panorama general que permita una mayor comprensión de la interrelación de las variables estudiadas en este contexto.

Razones por las que se considera relevante y pertinente plantear y desarrollar la investigación del tema, ya que una gestión financiera eficiente concede mejores posibilidades de supervivencia a las empresas (Mosqueda, 2010; Sánchez et al., 2015). Además, a través de la planeación financiera se mejora la toma de decisiones de operación y financieras Masilo y Gómez (2016) “Más aún ante la crisis financiera mundial que amenaza con cerrar aquellas empresas que no se adaptan a los cambios que el sistema plantea” (Estrada, 2013, p.10).

Según Pérez (2017) muestran fragilidad en el manejo empresarial evidenciando niveles bajos de productividad, la gestión financiera se podría considerar como un factor influyente en la desestabilidad de las mismas, bien sea por la correlación de una pobre planeación financiera, y la inadecuada manera de gestionar administrativamente los recursos disponibles.

Esta investigación beneficiará por un lado a los empresarios pequeños y medianos al otorgar propuestas para asegurar su supervivencia en el mercado mejorando su desempeño y competitividad, a través de las estrategias competitivas acordes con los cambios en el mercado ya que afectan su rendimiento y la gestión financiera. Con el conocimiento generado y actualizado de esta investigación se proponen soluciones encaminadas al mejoramiento del desempeño de las PyMES, para lo cual se difundirán por medio de las cámaras empresariales del Estado de Tabasco para hacerlas llegar a los propietarios, accionistas y a quienes realizan la actividad administrativa y financiera de la empresa y demás interesados (gerentes o directores).

El ambiente económico, social e institucional en el que se desarrollan estos negocios presenta indicadores de “riesgo país más elevados que los países desarrollados (Masilo y Gómez, 2016, p. 100)”, siendo vulnerables, por lo que la utilización de la planeación financiera como herramienta vinculada con la planeación estratégica, fortalece aspectos administrativos y financieros.

### **Hipótesis**

H1: La gestión financiera y la estrategia competitiva tienen un efecto significativo en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro del

estado de Tabasco, para sobrevivir en el mercado competitivo.

H2: La gestión financiera tiene relación positiva y significativa con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

H3: La gestión financiera tiene relación significativa y positiva con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

H4: La estrategia competitiva tiene relación significativa y positiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.

## Capítulo II Marco teórico

### Concepto de PyMES

“PyMES” es un acrónimo referido a las pequeñas y medianas empresas excluyendo a las empresas grandes. Por otro lado, el acrónimo -“MiPyMES”- (microempresas y pequeñas y medianas empresas) incluye a las empresas más pequeñas (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2016).

Los criterios para la clasificación de las MiPyMES en los países Latinoamericanos varían, siendo los más frecuentes: el número de trabajadores, el valor de activos y el volumen de ventas (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016; Zevallos, 2003). La estratificación permite determinar el impacto en las actividades económicas de las naciones (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016). De acuerdo con el análisis del informe en América Latina y el Caribe de 2019, para PyMES participantes en la Alianza del Pacífico y en América del Sur, México es el único país en dicho informe que utiliza y combina al empleo y volumen de ventas para estratificar a las PyMES (Dini y Stumpo, 2019).

Las empresas de los países industrializados son más grandes, generan más empleos, sus procedimientos técnicos son más modernos, además de que las condiciones de su entorno de negocios son mejores que las de América Latina (Zevallos, 2007).

La referencia de las MiPyMES en esta investigación, se toma de la establecida para la estratificación nacional mexicana, relativos al número de empleados o al volumen de negocio anual, las microempresas comprenden diez empleados como límite, las pequeñas empresas tienen un número de empleados que va entre 11 y 50, y las medianas empresas



cuentan con un número de empleados que va entre 51 y 250 (Secretaría de Economía, 2009).

### **Contexto de las PyMES**

El contexto de los negocios se caracteriza por cambios económicos, políticos aceleración de la revolución digital y también con transformaciones importantes en los ámbitos geopolítico, y las nuevas demandas globales vinculadas a los objetivos de desarrollo sostenible que afectan el desarrollo regional. El 99% de las empresas formales latinoamericanas son MiPyMES y el 61% del empleo formal es creado por empresas de ese tamaño, tal situación ha sido constante desde 2009 al 2016 (Dini y Stumpo, 2019).

Gran parte de las PyMES de la unión europea son proveedores de las grandes empresas y en forma asociativa cubren principalmente áreas del mercado en que las grandes empresas no participan. La estructura productiva de las PyMES en América Latina y el Caribe es a la inversa, trabajan en forma aislada con grandes carencias de capacidades técnicas y habilidades empresariales e innovación situación que ha provocado una brecha en la productividad y poca participación en las exportaciones (Dini y Stumpo, 2019).

De acuerdo al censo económico del total de las unidades económicas en México el 95.4% corresponde a las microempresas que utilizan el 39.8% del personal ocupado; el 3.6% de las unidades económicas corresponden a las empresas pequeñas que utilizan el 15.10% del personal; a las empresas medianas les corresponde el 0.8% con personal ocupado de 16.3% y solo el 0.2% corresponde a las grandes empresas que emplea al 28.8% de la población (INEGI, 2015).

Aún, cuando las MiPyMES conforman el 99.8% del total de las unidades económicas su participación en el Producto Interno Bruto Nacional (PIB) es baja, principalmente las microempresas con un 9.8% en contraste con el 0.02% de las grandes empresas que generan el 64.1% del PIB (INEGI, 2015).

Mejorar la productividad de las MiPyMES, podría resultar próspero en el crecimiento de la economía nacional y las condiciones en los salarios. Por ello es necesario implementar estrategias que permita impulsar su desarrollo, permanencia y competitividad en el mercado. En consecuencia, se requiere “realizar cambios organizacionales, jurídicos y de gestión, los cuales son esenciales para establecer bases de crecimiento sólidas en la organización” así como incorporar los cambios de mejora continua (Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. [IMCO], 2016, p. 65).

Los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, identifican que el sector comercio es quien menos capacita a sus trabajadores con un 11.4% ya que se considera que poseen los conocimientos adecuados; asimismo, determina que desde la perspectiva de los empresarios de las PyMES un 47.4% están satisfechos con los resultados de sus negocios; un 24.5% no desean crecer para evitar complicaciones administrativas; el 59.8% requiere el servicio de un contador; un 60.2% no aceptarían un crédito bancario por los altas tasas de interés; un 76.8% menciona que si obtuvieran financiamiento externo, lo usarían para pagar materia prima, comprar maquinaria y pagar otras deudas. Por otra parte, el registro de sus operaciones en la contabilidad el 59.8% lo realiza un contador externo y el 33.5% hace uso de paquetes

contables para tal fin (INEGI/SE/Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico [AMSDE], 2019).

### ***Contexto de las MiPyMES en Tabasco***

La situación económica en Tabasco es crítica, desde el 2014 cuando cae el precio del petróleo y se aprueba la Reforma Energética, se afecta severamente al sector de hidrocarburos y su cadena productiva, que caracteriza la recesión del Estado (Secretaría de Economía, 2018; Secretaría de Economía, 2016c). Esta situación ha repercutido en diversos aspectos de la economía, como es el caso del PIB que disminuyó de 3.4% en 2014 a 2.7% en el 2017. Otros aspectos han afectado este mismo rubro en el 2020, como la caída en la cotización a precios negativos del barril de petróleo, siendo su cotización del 36% menor al 2019 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

La aportación en el PIB de las actividades económicas de la entidad entre los años 2014 y 2016 se comportó de la siguiente forma, respectivamente por año: las actividades primarias aportaron el 1.0% y 2.0%; las actividades secundarias el 67% y 54.2% y las terciarias el 32% y 43.8%. Las actividades primarias aumentaron el 1% en su productividad, en contraste con el subsector minería que disminuyó el 16.12% en dos años, por otro lado, el comercio es el más significativo de las actividades terciarias aumentó del 4.86%, seguida del subsector por los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles con un aumento del 2.5% y el subsector hoteles y restaurantes siendo el penúltimo lugar de las actividades terciarias se incrementó en un 0.44% (INEGI, 2016; Secretaría de Economía, 2016d, 2017).

Según el censo económico, a principios del 2014 el estado de Tabasco tenía 59,973 unidades económicas, que representaba el 1.4% a nivel nacional. Su actividad principal ha sido la extracción de petróleo y gas, y la segunda actividad correspondía a los productos de química básicos (INEGI, 2016). Por otro lado, la situación de las MiPyMES en Tabasco, en cuanto al total de unidades económicas, personal ocupado y productividad es muy semejante al nacional, provocando, que el problema fundamental de las MiPyMES, en la entidad, sea la reducida productividad, ya que en 2014 la aportación al PIB fue de las micro el 3.6%, el de las pequeñas de 4.3% y el de las medianas de 5.6% sumando un 13.5%, en contraste las grandes empresas cubren el 86.5% del mismo.

De acuerdo a las cifras publicadas por el INEGI (2016), el desarrollo por municipio en la entidad de Tabasco se comportaba de la siguiente forma: el municipio Centro era el que contaba con un mayor número de unidades económicas con el 38.0% y ocupaba el segundo lugar en el PIB con 24.5%. En contraste, el municipio de Paraíso con el 3.8% de unidades económicas, ocupaba el primer lugar en el PIB con un 63.3%. En cuanto a los sectores económicos la minería produce el 63.8% del PIB con el 0.1% de las unidades económicas del estado, el segundo lugar lo ocupa la manufactura con el 19.5% del PIB con el 8.5% del personal ocupado y por último el sector comercio contribuye con el 5.8% del PIB empleando el 45.4% de la población ocupada.

Las condiciones económicas del estado han propiciado que la esperanza de vida de los nuevos negocios sea menor que la del resto de la República con un promedio de 5.3 años. Desde la perspectiva de los sectores económicos, el manufacturero en Tabasco tiene mayor esperanza de vida a cualquier edad con 5.8 años, seguido del sector de servicios 5.4 años y

por último el de comercio 4.4 años, los negocios del sector comercio en el estado son los de mayor fragilidad que el resto, independientemente de la edad (INEGI, 2016).

Según la Secretaría de Economía (2018) considera a: “la Agroindustria; los Servicios de Apoyo a los Negocios y Turismo; Energía; los Servicios de Investigación, Desarrollo y Adquisición de Tecnologías; y a los Servicios Logísticos” (p.9), como los cinco sectores fundamentales del estado de Tabasco, por ende, tienen mayores facilidades en la obtención de recursos por medio de subsidios gubernamentales.

De acuerdo al estrato de personas ocupadas en Tabasco, el 94.8% del total de las empresas tenía hasta 10 personas ocupadas (micro); el 4.1% contaba entre 11 a 50 personas; el 0.9% disponían entre 51 y 250 empleados y el 0.1% tenía de 251 o más trabajadores INEGI (2016).

### ***Problemas de las PyMES de Tabasco***

La subsistencia de los negocios en Tabasco se pone en riesgo por el desconocimiento de los clientes y del entorno. En ocasiones los empresarios no saben utilizar la información generada interna y externamente y otras veces carecen de esta en el área de mercado, independientemente si su producto es de calidad o no (Mandujano y Barroso (2017).

Es necesario analizar los cambios del mercado, puesto que tienen un impacto sobre el rendimiento del negocio y sobre todo llevar una excelente gestión de los elementos internos y la capacitación de los gerentes y dueños (Mandujano et al., 2011).

La competitividad y la productividad son dos componentes que influyen a la supervivencia y el crecimiento de las empresas, las condiciones del mercado en el estado

generan un ambiente que limita su éxito. El fracaso de las PyMES en Tabasco se condicionó a la desproporción entre la poca demanda del mercado y una mayor oferta por la competencia, mermando de esta forma sus utilidades; la distribución de sus mercancías en el exterior es reducida, sus productos y servicios carecen de la calidad necesaria para cumplir con las expectativas del consumidor, lo cual afecta la competitividad de los negocios tabasqueños (Eliseo y Montejo, 2010).

Según Neme et al., (2013) las MiPyMES del estado de Tabasco no presentan un resultado significativo entre los ingresos que facturan pese a que tienen las siguientes áreas funcionales: comercio y ventas; operaciones y compras; contabilidad; finanzas y administración.

### **Tabla 1**

#### *Problemática de las PyMES en Tabasco*

<b>Autor</b>	<b>Problema</b>
Eliseo y Montejo (2010) (Chablé, 2012; Chablé et al., 2011)	Adversa situación del mercado. Falta de información financiera en micro y pequeños negocios.
Mandujano et al., (2011)	Falta de información del mercado en Tabasco.
Chablé y Oropeza, (2012) Mandujano y Barroso (2017)	Gestión financiera baja y deficiente. Falta de conocimiento de los clientes y del entorno.
Martínez et al., (2015)	Carencia de operaciones de comercio exterior.
Morales et al., (2014)	Carecen de conocimiento y especialización en su gestión.
Chablé et al., (2014)	Los empresarios perciben que están en desventaja con respecto a la rentabilidad, productividad, cuota de mercado y en recursos humanos.

**Nota:** Elaboración propia con base a las investigaciones de los autores mencionados.

## Gestión

El término gestión proviene del latín *gestiō-ōnis*. El diccionario de la Real Academia define gestión como “acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar”. En cuanto a gestionar lo define como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Casassus (2002) define a la gestión desde su alcance como los “procesos de la acción humana en una organización” (p. 50) y desde los recursos la especifica como “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 51).

En forma general la (*International Organization for Standardization* [ISO], 2015) define a la gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (p. 18), que podría incluir la creación de políticas, objetivos y procesos para obtener sus fines.

Según Carrión et al., (2016) una adecuada gestión trae como consecuencia duración y crecimiento en el mercado a las PyMES, de tal forma, que la elaboración de su modelo de negocios esté de acuerdo con las particularidades y contexto de dichas empresas.

La gestión se relaciona con el *management*, como “un término de carácter complejo (González et al., 2014; Trujillo, 2015) y se plantea que por dicha complejidad se establecen más que nada sus componentes.

## Gestión empresarial

García-Rodríguez y Mendez-Olán (2014) afirman que la gestión empresarial, es la

actividad con el fin de mejorar la “productividad y la competitividad, así como asegurar la sustentabilidad de la empresa” (p. 121), en forma similar Quispe-Otacoma et al., (2017) conceptualiza a dicha gestión.

La gestión empresarial “Implica tener una visión amplia del contexto organizacional, revisar y analizar el ambiente interno y externo, direccionar los recursos y áreas organizacionales hacia el logro de los objetivos generando crecimiento y desarrollo” (Narvaez, 2016, p. 7).

Ante las características del entorno para hacer negocios a partir de la gestión empresarial se podrán “implementar nuevas estrategias para la permanencia en el mercado y satisfacciones a cliente en cualquier parte del mundo” (Gaspar et al., 2011, p. 38).

Los factores externos económicos como son la globalización de los negocios e inversiones, la acelerada innovación tecnológica y electrónica, la desregulación de los mercados de capitales, la exclusión financiera, así como de factores internos como: falta de recursos económicos, capacitación del personal, uso de la tecnología, provocan debilidades en la gestión empresarial supervivencia y competitividad de las organizaciones (García-Rodríguez y Mendez-Olán, 2014).

Por lo general el enfoque de los empresarios de PyMES, es el de supervivencia, limitando su visión de crecimiento hacia el futuro (Ortíz y Pérez, 2010). Para que pasen de la sobrevivencia a la innovación, es esencial consolidar varios factores: planificación y dirección estrategia; estructura y cultura organizacional y la gestión empresarial (Carrión et al., 2016; Ortíz y Pérez, 2010).



La perspectiva y personalidad del empresario, así como la negación en otorgar autoridad para que el personal tomen decisiones es un problema en el proceso de gestión, situación que se agrava cuando la empresa crece y se vuelven complejas sus actividades y decisiones, el carecer en ocasiones de habilidades gerenciales y no dejar la gestión a profesionales obstaculiza también la gestión (Carrión et al., 2016; Emecen y Cicek, 2016). De igual modo, afecta que los encargados normalmente están concentrados en varias actividades, que pasa a un segundo término reforzar la especialización en las actividades de la organización (Zevallos, 2008).

Okřęglicka et al., (2015) encontraron que en las PyMES polacas la gestión es mayor al incrementar el tamaño de la empresa, no existe falta de gestión, pero si carencia del conocimiento para llevarla a cabo y de visualizar los retos que podrían enfrentar al aplicar la gestión. Las empresas más grandes gestionan la complejidad de manera más profesional y con herramientas más avanzadas que las PyMES. Y de esta forma determinan las áreas que generen oportunidades y las que generan amenazas.

El modelo de sistema inteligente en la gestión de las PyMES de Ortiz (2013) tiende a apoyar la toma de decisiones de acuerdo a las características específicas de las PyMES industriales, fortalecer su gestión identificando las áreas y acciones de mejora. El cual, se integra por doce subsistemas del sistema de gestión empresarial: “Gestión Estratégica, Gestión de Mercadeo, Gestión Productiva, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión Logística, Gestión de Mantenimiento, Gestión de la Calidad, Gestión de Seguridad y Salud Laboral, Gestión de la Información, Gestión de la Innovación

y Gestión Ambiental” (p. 8). Analiza para cada subsistema el efecto causal del ciclo

Planificar-Hacer-Verificar y Actuar, ver la tabla 2.

**Tabla 2**

*Actividades del Proceso de Planificar Hacer Verificar y Actuar*

Proceso	Actividades
Planificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los exigencias especificadas y las no especificadas por el cliente, pero importantes para la prestación del servicio.</li> <li>• Especificación de los requisitos legales.</li> <li>• Definición de objetivos y su curso de actuación para alcanzarlos.</li> <li>• Identificación y desarrollo de estándares.</li> <li>• Definición de los recursos que se utilizaran y las especificaciones de su empleo.</li> <li>• Establecimiento de procedimientos, estructuras y tiempos para el desarrollo de las acciones planeadas.</li> <li>• Determinación de los mecanismos y forma de coordinación y de control.</li> <li>• Asignación de responsabilidades de operación y de control.</li> <li>• Desarrollo de programas operativos pormenorizados.</li> <li>• “Elaboración de instrucciones para llevar a cabo los trabajos, determinación de necesidades de información para el control del progreso, asignación individual de tareas y trabajo compartido” (Ortiz, 2013, p. 14).</li> <li>• Diseñar procesos tales como verificación, validación, monitoreo e inspección.</li> </ul>
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y ejecutar las actividades planeadas.</li> <li>• Realizar diferentes actividades necesarias para llevar la gestión.</li> </ul>
Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los resultados de la ejecución con los objetivos, para verificar su realización.</li> <li>• Emplear actividades de medición, verificación, validación, monitoreo e inspección de los procesos y análisis de datos.</li> </ul>
Actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones de corrección.</li> <li>• Revisar las acciones orientadas al mejoramiento continuo.</li> </ul>

**Nota:** Tomado de (Ortiz 2013, p.14).

## Gestión financiera

De acuerdo con (Aranda et al., 2010; Jiménez, 2006; Ortiz, 2013; Ortíz y Pérez, 2010; Pérez, 2010; Pérez, 2016; Pérez et al., 2009; Pérez et al., 2013; Tamayo et al., 2014; Vera-Colina, 2012) los modelos de la gestión empresarial que proponen contemplan un enfoque sistemático, en donde la gestión financiera es un subsistema de la mismos.

Conforme con los estudios empíricos de (Ortiz y Pérez, 2010; Pérez-Uribe y Ramírez, 2016; Pérez, 2010; Pérez, 2016; Pérez et al., 2009) determinan cinco componentes competitivos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos de las PyMES, los cuales son: “Planeación y Estrategia; Gestión de Mercado; Cultura Organizacional; Innovación y Conocimiento; y Gestión financiera, llamado Pentágono de la Gestión para la Excelencia” (Pérez et al., 2009, p. 103), los cuales son los de mayor relevancia en los resultados de las empresas.

Según Vera-Colina (2012) cita a (Brealey y Myers, 2005; Suárez, 2003) para conceptualizar a la gestión financiera como:

un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo. (p. 9)

Vera-Colina (2012) afirma que a través de la gestión financiera las empresas adquieren y destinan los recursos en forma suficiente, para concretar sus operaciones a corto y largo plazo, además, es fundamental en la base de la estrategia de negocios.

Desarrolla una metodología que permite llevar a cabo un diagnóstico de la gestión financiera de las PyMES, ver la tabla 5 en la que se detallan las dimensiones y sub dimensiones, para tal fin.

Correa et al., (2009) considera a la gestión financiera integral como el proceso que al aplicarse vincula a los demás elementos de la gestión empresarial, para alcanzar los objetivos de la organización, haciendo énfasis en lo financiero. Determina un modelo de gestión financiera integral, sistémico y repetitivo, considerando los factores cualitativos y cuantitativos. Inicia con la información contable obtenida del sistema de información y en los estados financieros, después efectúa un diagnóstico financiero integral el cual es resultado del análisis que realiza a nivel: macroeconómico, estratégico y financiero. Una vez procesado se tienen conclusiones y soluciones en un informe de tipo descriptivo con resultados cuantitativos y cualitativos, el cual se emplea en la planeación financiera.

Se pueden señalar como problemas de la gestión financiera a la falta de habilidades en los sistemas de control y gestión tales como: la incorrecta administración de créditos y cobranza, en los inventarios; falta de control en los presupuestos y gastos no indispensables; y en la gestión equivocada en endeudamiento (Velázquez, 2008).

Las actividades a corto plazo son primordiales sobre las de largo plazo como la innovación o la tecnología (Zevallos, 2007).

### ***Componentes de la gestión financiera***

La gestión financiera se valúa por dos grupos de variables: la dinámica financiera (inversiones y financiación) y por el grado de avance del área financiera en el negocio, es

decir, la forma de organización, “su estructura, su sistema de información y los canales de divulgación” (Bustos et al., 2009, p. 171).

Las decisiones de la empresa se efectúan con base en la información financiera como en la no financiera, en consecuencia, se han elaborado metodologías, modelos e investigaciones empíricas desde un enfoque integrador y sistemático en donde todas las áreas de las empresas se interrelacionan. Ejemplo de ello, es la elaboración de un sistema de información contable integrada por Rueda-Delgado y Arias-Bello (2009) y la creación de una matriz del Modelo del Sistema de Información Integral por Buelvas-Meza y Mejía-Alfaro (2015), la cual tiene un enfoque hacia lo estratégico y se fundamenta en la ventaja competitiva, como acción para hacer frente al medio ambiente empresarial tan complejo.

Según Porporato (2015) afirma que los Sistemas de Contabilidad de Gestión (SCG) de las PyMES es conveniente usarlos para coordinar, cuando el entorno es turbulento solo hasta cierto punto y después aplicarlos para controlar, esta combinación de uso, mejora el desempeño de las operaciones. Los factores de control empleados en su investigación son: la “medición del desempeño personal, la evaluación de desempeño por áreas y los sistemas de compensación e incentivos” (p. 526). Esta situación la especifica en los tres niveles de SCG: nivel estratégico; nivel operativo; y nivel táctico.

Según Aragón y Rubio (2005) las PyMES consideran como componentes de la gestión financiera los siguientes elementos: establecer, llevar a cabo y controlar los sistemas de contabilidad de costos, elaboración de presupuestos de ingresos y gastos anuales y el análisis económico-financiero. En cierta forma podrán empezar a tener una ventaja competitiva.

Como ya se ha mencionado Ortiz (2013) en su modelo de gestión empresarial, mide a la gestión financiera con las dimensiones del ciclo Planificar-Hacer-Verificar y Actuar.

En la tabla 3 se presenta la descripción breve de los modelos de la gestión financiera, así como los componentes que las integran.

**Tabla 3**

*Componentes de los modelos de la gestión financiera*

Autor	Modelo	Descripción	Componentes
Correa y Jaramillo (2007, p. 108)	Diagnóstico Financiero Integral para PyMES (DFI)	Parte de la comprobación de la realización del objetivo empresarial, a través de tres análisis: macroeconómico, estratégico y financiero. Hace hincapié en este último realizando un análisis integral, con el cual emite conclusiones y soluciones	“Análisis macroeconómico Análisis estratégico: Gestión administrativa Análisis Financiero: Planeación financiera Presupuestos (liquidez, endeudamiento y rentabilidad)” p. 108
Correa et al., (2009, p. 193)	Modelo de Gestión Financiera Integral (GFI) para MIPyMES.	Vincula a cada una de las áreas de la organización, para realizar sus objetivos. Dimensiona a la gestión financiera desde un enfoque holístico: sistema de información contable, estrategia, dirección, financiero-administrativo que genera valor y logra una mayor competitividad, a través de variables cuantitativas y cualitativas.	- Administrativas: a) Planeación estratégica b) Dirección empresarial - Técnicas - Legal - Internacional - Contable financiero - Cuadro de mando integral a) Financiera b) Interna c) Innovación y aprendizaje d) Clientes

Autor	Modelo	Descripción	Componentes
Terrazas (2009)	Su modelo tiene un enfoque integral sistémico tradicionalista	Establece etapas y técnicas financieras para medir el rendimiento y eficiencia financiera.	<b>Fases del modelo:</b> Planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; Ejecución y análisis de la información financiera; y Control y apoyo a la toma de decisiones
Rueda-Delgado y Arias-Bello (2009)	Modelo del Sistema de Información Contable Integrado	Propone un modelo para que la información contable sea desarrollada y utilizada como recurso estratégico de competitividad de manejo y control.	Dirección estratégica, Aprendizaje organizacional, Administración de incertidumbre y Reacción al cambio
Porporato (2015)	Analiza e identifica los componentes y niveles SCG	A través del SCG utilizado ya sea para controlar o para coordinar, determina que hasta cierto grado se utiliza uno seguido del otro en el impacto en el desarrollo organizacional	Componentes: Mecanismos de gobierno; Asignación de costos; Planeamiento y presupuestario; Mediación del desempeño y compensación Fijación de precios externos e internos; Niveles: estratégico, operativo y el táctico
Vivanco et al., (2011)	Modelo de los tipos de culturas (Cameron y Quinn, 1999)	Determina que la cultura organizacional es la mejor para impulsar los sistemas de control como estrategia empresarial.	Enfoque interno y externo, Flexibilidad y control

Autor	Modelo	Descripción	Variables
Vargas (2015)	Propone la gestión financiera en PyMES de (Correa et al., 2009; Correa y Jaramillo, 2007) y un Diagnóstico de Financiero Integral DFI de (Correa y Jaramillo, 2007).	Adaptación de los instrumentos, métodos y terminología, para ser usados por las PyMES y fortalecer a las finanzas desde un punto de vista integral.	
Martínez y Vivanco (2007)	Metodología referente a la cultura organizacional y gestión de mercado.	Modelo empresarial, parte del logro de la cultura organizacional por medio de elementos de investigación de mercado para mermar el fracaso de las PyMES.	Normas empresariales: Política comercial y valores empresariales; Investigación de mercado; y Capacitación y apoyo a empleados. Apoyos financieros: Políticas de cobranza y líneas de crédito.
Ortiz (2013)	“Modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las PyMES (Ortiz, 2013, p. 5).	Utiliza el proceso administrativo, en el que analiza cada elemento de la gestión empresarial	Ver las dimensiones y subdimensiones de la gestión financiera de su modelo en la tabla 5
Vera-Colina (2012)	Desarrolla la Metodología para el análisis de la gestión financiera en las (PyMES)	Realizar un diagnóstico de los procesos internos de las PyMES, 62 ítems, con base a ello puedan efectuar cambios de mejora	Ver las dimensiones y subdimensiones en la tabla 5
Saavedra-García et al., (2016)	Instrumento para el diagnóstico del uso de los sistemas de	Los sistemas de información y el análisis financiero son primordiales y	Sistemas de información contable;



Autor	Modelo	Descripción	Variables
Saavedra-García et al., (2016)	información y la gestión financiera	están relacionados con la edad del dueño. La gestión financiera es limitada más en la elaboración de los presupuesto de ingresos	Sistemas de control de costos; Sistemas de control interno; <b>Gestión financiera</b> “Presupuesto de ingresos; Análisis financiero; Flujos de efectivo; Toma de decisiones; Profesional contable; Proyecciones financieras; Financiamiento; Destino de financiamiento; y Fuente de financiamiento” (Saavedra-García et al., 2016, p. 62)
Pérez et al., (2013)	Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO ©)	Mide en cuatro estadios el nivel de cada componente de la gestión empresarial: supervivencia, informal, en desarrollo y de talla mundial y propone los cambios de mejora en cada uno.	<b>Gestión financiera</b> Inversión Financiación Rentabilidad Información Instrumento Proceso

**Nota:** Elaboración con base a los autores citados en la tabla.

Para Rodrigues et al., (2014a) es esencial que los sistemas de gestión estén orientados hacia el logro de ventajas competitivas e identifica el surgimiento de nuevas técnicas de control de gestión que relacionan “medidas financieras y no financieras con el fin de mejorar la vinculación entre la estrategia y la medición del desempeño” (p. 200)

refiriéndose al Cuadro de Mando Integral (CMI). Obtienen evidencia que los negocios que adoptan una estrategia defensiva asignan mayor relevancia a la perspectiva financiera.

García et al., (2019) determinan en su análisis los componentes de la gestión financiera que coinciden en diversas investigaciones empíricas, (ver la tabla 4), de igual forma observaron que los resultados de la gestión financiera no solo evalúan elementos contables financieros, sino que consideran elementos no financieros como:

la planeación y dirección estratégica en (Correa y Jaramillo, 2007; Correa et al., 2009; Martínez y Vivanco, 2007; Pérez-Uribe y Ramírez, 2012; Porporato, 2015; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Vera-Colina, 2012; Vivanco et al., 2011), la revisión del entorno por (Correa y Jaramillo, 2007; Correa et al., 2009; Pérez, 2014; Porporato, 2015; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Vargas, 2015; Vera-Colina, 2012); la cultura organizacional en (Martínez y Vivanco, 2007; Porporato, 2015; Rueda-Delgado y Arias-Bello, 2009; Pérez, 2014; Vivanco et al., 2011) la gestión del mercado por (Correa et al., 2009; Marín, 2013; Martínez y Vivanco, 2007; Pérez, 2014) y la gestión del recurso humano por (Correa et al., 2009; Martínez y Vivanco, 2007; Pérez, 2014; Porporato, 2015). (p. 135)

**Tabla 4**

*Indicadores de la gestión financiera determinados en diversos estudios empíricos*

Componente	Vera- colina (2012)	Porpo- rato (2015)	Correa et al., (2007, 2009)	Martí- nez y Vivan- co (2007)	Vivan- co et al., (2011)	Terra- zas (2009)	Nieblas et al., (2014)	Saave- dra et al., (2016)	Ortíz y Pérez, 2010; Pérez, 2010; Pérez et al., (2009)	Var- gas (2015)
Contable y financiero	X	X	X			X	X	X	X	X
Implantación de controles de calidad					X					
Análisis de estados financieros	X	X	X		X	X		X	X	X
Análisis de riesgos financieros	X		X							X
Control presupuestal	X	X	X		X				X	X
Planeación estratégica	X	X	X		X	X	X		X	
Cultura de planeación financiera	X		X				X			X
Auditoría interna		X	X		X					
Implantación de contabilidad de costos	X	X			X			X	X	X
Sistemas de información gerenciales					X			X	X	X
Sistemas de control de gestión (interno)		X			X			X	X	
Políticas de cobranza	X			X					X	
Políticas de crédito.	X			X					X	

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Componente	Vera- colina (2012)	Porpo- rato (2015)	Correa et al., (2007, 2009)	Martí- nez y Vivan- co (2007)	Vivanco et al., (2011)	Terra- zas (2009)	Nieblas et al., (2014)	Saave- dra et al., (2016)	Ortíz y Pérez, 2010; Pérez, 2010; Pérez et al., (2009)	Var- gas (2015)
Gestión operativa		X				X	X		X	
Proyecciones						X		X		
Presupuestos	X	X				X		X	X	X
Monitoreo	X	X	X			X				
Diagnostico financiero	X		X						X	X
Indicadores financieros	X						X	X	X	X
Parámetros financieros	X								X	
Flujos de efectivo								X	X	
Toma de decisiones								X	X	
Financiamiento, su destino y fuente	X							X	X	

*Nota:* Tomada de (García, Mapén-Franco y Berttolini-Díaz, 2019, p.p. 134-135).

### *Medición de la gestión financiera*

De acuerdo con el análisis de la gestión financiera anteriormente especificado se muestra en la tabla 5 los autores que miden las dimensiones de esta variable conforme a su metodología.

**Tabla 5**

*Sistematización de la variable: gestión financiera*

Autor	Dimensión	Sub dimensiones
Vera-Colina (2012, p.p. 11-12)	Presencia de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño explícito del plan estratégico.</li> <li>• Análisis de fortalezas y debilidades.</li> <li>• Análisis de variables del entorno.</li> <li>• Definición de objetivos del plan.</li> <li>• Análisis de estrategias.</li> <li>• Asignación de recursos conforme el plan.</li> </ul>
	Análisis de la función de la estrategia financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución con el diseño de plan estratégico.</li> <li>• Disponibilidad del personal capacitado.</li> <li>• Análisis de indicadores financieros.</li> <li>• Comparación con la gerencia financiera de empresas similares.</li> <li>• Diseño de plan financiero según lineamientos de estrategia.</li> </ul>
	Existencia de mecanismos de control estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del logro de objetivos estratégicos.</li> <li>• Definición de indicadores de gestión.</li> <li>• Frecuencia de evaluación.</li> <li>• Planificación de correctivos a desviaciones del plan.</li> </ul>
	Procesos de planificación y control financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de objetivos y metas.</li> <li>• Definición de estrategias.</li> <li>• Diseño de políticas.</li> <li>• Definición de mecanismos de control.</li> <li>• Preparación de documentos del plan financiero.</li> </ul>
	Parámetros financieros para toma de decisiones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parámetros de rendimiento y riesgo en el análisis de inversiones.</li> <li>• Planificación del tipo de inversión.</li> <li>• Métodos para la evaluación de inversiones.</li> <li>• Composición de la estructura financiera.</li> <li>• Alternativas de financiamiento planificadas.</li> </ul>

Autor	Dimensión	Sub dimensiones
Vera-Colina (2012, p.p. 11-12)	Parámetros financieros para toma de decisiones a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos disponibles en tesorería.</li> <li>• Elaboración de presupuesto.</li> <li>• Crédito y cobranzas a clientes.</li> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Alternativas de financiamiento planificadas.</li> </ul>
	Articulación de los componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de corto y largo plazo.</li> <li>• Asociación total de componentes.</li> </ul>
	<p>Planear</p> <p>Hacer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación administrativa/financiera.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Capitalización.</li> </ul>
Ortiz (2013, p. 138)	Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del efectivo.</li> <li>• Administración de activos.</li> </ul>
	Actuar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis financiero.</li> <li>• Control de costos.</li> <li>• Reducción de costos.</li> <li>• Mejora del rendimiento de las inversiones. (p.138).</li> </ul>
	Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión para capital de trabajo.</li> <li>• Inversión en cuentas por cobrar.</li> <li>• Flujo de caja.</li> <li>• Decisiones de inversión.</li> <li>• Inversión fija</li> </ul>
Pérez et al., (2013, p. 48)	Financiación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección estratégica</li> <li>• Financiamiento del capital de trabajo.</li> <li>• Financiación con proveedores.</li> <li>• Relación precio – valor.</li> <li>• Financiación para expansión.</li> </ul>
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de capital de trabajo.</li> <li>• Compras.</li> <li>• Resultado de la rentabilidad.</li> </ul>
	Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto social.</li> <li>• Utilización de la información.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Metas y objetivos.</li> <li>• Política de crédito.</li> <li>• Política de endeudamiento.</li> <li>• Crecimiento de la empresa.</li> </ul>

Autor	Dimensión	Sub dimensiones
Pérez et al., (2013, p. 48)	Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros.</li> <li>• <i>Benchmarking</i>.</li> <li>• Inventarios.</li> <li>• Presupuestos.</li> <li>• Costos.</li> <li>• Indicadores.</li> <li>• Excedentes.</li> <li>• Crédito y cobranza.</li> </ul>
	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Proceso de información.</li> <li>• Sistema de acopio.</li> <li>• Contabilidad.</li> <li>• Sistema de información.</li> <li>• Gestión financiera.</li> <li>• Tesorería.</li> </ul>
Turyahebwa et al., (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión.</li> <li>• Sistema de información contable.</li> <li>• Financiación.</li> <li>• Gestión de capital de trabajo.</li> <li>• Informes financieros.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información contable.</li> <li>• Informes y análisis financieros.</li> <li>• Gestión de capital de trabajo.</li> <li>• Gestión de activos fijos.</li> <li>• Planificación financiera.</li> </ul>	
Nguyen, (2001, p. 246)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de contabilidad y costos.</li> <li>• Informes contables.</li> <li>• Reportes de cuentas por cobrar.</li> <li>• Control de inventarios.</li> <li>• Control de costos.</li> <li>• Planeación financiera formal.</li> <li>• Control financiero.</li> <li>• Planeación tributaria.</li> <li>• Declaraciones de impuestos.</li> </ul>	

**Nota:** Tomado de (Nguyen, 2001, p.246; Ortiz, 2013, p. 138; Pérez et al., 2013, p. 48;

Saavedra y Camarena, 2017, p. 159; Turyahebwa et al., 2013; Vera-Colina, 2012, p.p. 11-

12). Se obtuvo autorización del uso de la información de su modelo vía correo electrónico de (Pérez et al., 2013), ver Apéndice E.

Al evaluar las condiciones de gestión financiera de empresas industriales de la Ciudad de Duitama Roa, Báez et al., (2017) identifican que su aplicación tiene una presencia media, dado por una escasez de planeación estratégica caracterizada por “manejar algunos aspectos del proceso de planificación, pero de manera aislada y principalmente a corto plazo” (p. 137). De igual forma los empresarios no consideran la planeación a largo plazo, la elaboración de medidas de revisión y valuación de los resultados obtenidos. En consecuencia, es poca la importancia que los administradores de las empresas le confieren a una adecuada planeación estratégica.

Según Saavedra y Camarena (2017) en las PyMES del Distrito Federal muestran una relación significativa entre los factores de la gestión financiera con la competitividad (ver especificación de los factores que consideran los autores en la tabla 5). Al analizar la relación entre tamaño y los factores de gestión financiera, determinan que no existe relación de las micro y pequeñas empresas con los factores: “planeación financiera formal, control financiero” (p.168) y con la “planeación tributaria” (p. 168) solo no existe relación en el caso de las micro empresas. Caso contrario, para las medianas empresas puesto que estas practican todos los factores, en el caso de las micro y pequeñas empresas no existe una planeación a largo plazo, pero sí en las medianas empresas. La industria y comercio presenta una relación significativa en los factores: “Sistemas de contabilidad y costos, reportes de cuentas por cobrar, control de inventarios y control de costos” (p.169).



Poral et al., (2016) determinan que mientras mayor sea el empleo de los elementos de gestión económico-financiera (GEF) en los procesos de las microempresas, tendrán un impacto positivo y significativo en su rendimiento. En su investigación identificaron que la mayoría de las micro del Distrito Federal, Jalisco y Estado de México presentan niveles inferiores en su GEF que repercuten en forma negativa en sus resultados.

De acuerdo con Turyahebwa et al., (2013) determinan que, en las PyMES de Uganda, las prácticas de gestión financiera tienen una relación significativa y positiva en el desempeño de las empresas, siendo el capital de trabajo la dimensión específica de mayor relación en el rendimiento empresarial. En esta misma ciudad Nuwatuhaire y Ainomugisha, (2019) en una muestra de 200 PyMES de Uganda encontraron la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión financiera y rentabilidad, de igual forma, entre el control interno y el capital de trabajo con la rentabilidad de dichas empresas presentan un efecto significativo. Respecto a las dimensiones del capital de trabajo hacen mayor uso de la gestión de crédito, seguida de la gestión del inventario por último está la gestión de efectivo. Por ello, concluyen que la eficiencia en la gestión del capital circulante mejora la rentabilidad.

De acuerdo al análisis de Batista et al., (2016) determinan en las PyMES textiles de Brasil, que las capacidades de gestión tienen una relación positiva y significativa con la estrategia en liderazgo en costos, de la misma forma, tiene un efecto directo y positivo sobre el rendimiento financiero, dado que, esta estrategia hace énfasis en la gestión para controlar los costos y así lograr la eficiencia y efectividad en la empresa.

Aybar et al., (2003) al analizar la influencia de la estrategia empresarial en la estructura de capital, indica que las variables financieras otorgan mejores resultados, cuando se combinan con variables estratégicas.

Por otro lado, Saavedra-García et al., (2016) en su revisión sobre el manejo de los sistemas de información y gestión financiera en las PyMES de la Ciudad de México, infirieron que son rudimentarios y que están relacionados con la edad del dueño. La gestión financiera es insuficiente más en la realización de un presupuesto de ingresos.

Vera-Colina (2008) determina que la relación entre la planificación financiera y el acceso de financiamiento es débil, debido a varios factores que pueden influir en el comportamiento y características de cada una de ellas. También identifica en una muestra de 67 PyMES que la planificación financiera tiende a la baja – media vinculación de sus elementos, mostrando “condiciones parcialmente apropiadas para el desarrollo de la gestión financiera” (p.15).

De acuerdo a Argüelles et al., (2013) realizan la primera investigación en el análisis de la rentabilidad financiera con la supervisión como parte del control interno, en la cual determinan que a mayor supervisión, las PyMES de Campeche del sector manufacturero, obtienen menor rendimiento y en forma contraria, el rendimiento financiero mejora al ser menor el uso de la supervisión.

Según el estudio de Ballina et al., (2016) las PyMES de la Ciudad de México que tienen una mayor inclinación hacia la innovación aplican la estrategia exploradora y son las que obtienen un mayor rendimiento.

Desde la teoría de recursos y capacidades Aragón y Rubio, (2005) en las PyMES de Veracruz encuentran que las capacidades de gestión financiera y las capacidades de *marketing* tienen una influencia positiva y significativa con el éxito competitivo. Las dimensiones de las capacidades financieras que analizan son: “la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos, presupuestos de ingresos y gastos y el análisis de la situación económico-financiera” (p. 47).

De acuerdo con (Aragón y Rubio, 2005; Chablé y Aragón, 2009) uno de los principales factores para que las MiPyMES lleguen al éxito competitivo es una apropiada gestión financiera.

Son tres factores de estrategia competitiva que las empresas pequeñas y medianas de Tabasco les dan menos importancia: acceso a nuevos productos/servicios; esfuerzos en investigación y desarrollo; y en habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia. En el 2007 las empresas medianas utilizan más las técnicas económicas-financieras que las empresas pequeñas, estas son: el análisis de la situación económica-financiera, seguidos de realización de presupuestos de ingresos y gastos anuales y en último lugar la implantación de un sistema de costos. En el 2009, prestan mayor atención a los presupuestos que al análisis de la situación económica-financiera estas mismas empresas. Se identifica que en la rentabilidad, productividad, la cuota de mercado y el aspecto de recursos humanos son aspectos que los empresarios consideran que están en desventaja con la competencia (Chablé et al., 2014; Chablé y Aragón, 2009).

Según Aragón et al., (2010) en su investigación a 629 MiPyMES de Tabasco encontraron que un elemento de fracaso en estas empresas es la falta de capacidad del

directivo. No confirman que “los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección de recursos humanos y las capacidades directivas” (p.10) tengan una influencia positiva y significativa al relacionarse con la estrategia empresarial; pero afirman que los negocios que llevan una orientación exploradora son más competitivos y obtienen mejores resultados que las que prefieren la defensiva o analizadora.

De acuerdo con (Chablé, 2012; Chablé et al., 2011) la carencia de la información financiera en el caso de micro y pequeñas empresas del sector industrial en Tabasco, ha afectado a la estructura de capital adecuado para realizar proyectos de inversión que se han postergado o estancado, dado que el acceso de los recursos financieros informales no son suficientes y oportunos, a excepción el de los proveedores. Menciona que podrían pagar las tasas de interés altas que cobra el banco siempre y cuando accedan a créditos en importe y en forma oportuna para generar los recursos económicos, al no cumplirse esta situación afecta su modernización y competitividad en el mercado tan turbulento. Esta situación la confirman Chablé y Aragón (2009) dado que para el equilibrio adecuado son necesarios dos condiciones: recursos financieros apropiados para invertir y que sean oportunos.

Por otro lado, en el subsector comunicaciones y transportes en Tabasco según Oropeza-Ruiz y Chablé-Sangeado (2011) no poseen el acceso adecuado al financiamiento, las inversiones de los activos fijos se realizan principalmente con la aportación de los dueños y la reinversión de utilidades, los activos circulantes además se financian con retraso de pago a proveedores, en ambos casos las cifras son bajas en cuanto al financiamiento bancario.

Chablé y Oropeza (2012) al comparar ocho factores competitivos de las PyMES del subsector comunicación y transportes de Tabasco con las de los estados de Aguascalientes, Nayarit, Durango y Veracruz, determinaron que el factor competitivo de gestión financiera es bajo, deficiente y está en desventaja con estos estados. Para lo cual sugieren “mejorar la gestión financiera y los flujos de información” (p. 14). Las principales características de sus dirigentes resultan contar con un bajo nivel de educación, quienes necesitan capacitación. La planeación estratégica resultó ser parecida al de los estados en que se realizó la comparación.

Según Mandujano et al., (2011) determinaron que las causas por las que en Tabasco, las personas no emprenden un negocios propio son: la falta de recursos y de motivación ambos en un 33%; el miedo a invertir con un 17% y por la falta de conocimiento en un 17%. Los gerentes de restaurantes de Villahermosa refieren tener una experiencia del 41% y conocimientos del 26% sobre esta actividad para abrir su propio negocio, no obstante, la razón que se los impide es en un 56% la falta de recursos.

### **Estrategias de negocios**

El palabra estrategia procede del “griego, *strategos* que significa ejército y *agein* que significa “ejército y liderar” (Bracker, 1980, p. 219). La estrategia se fundamenta en la competitividad, que a inicios del siglo XXI las herramientas que utiliza se direccionan hacia las turbulencias y a la complejidad (Mainardes et al., 2014; Rivera-Rodríguez et al., 2012).

Calderón-Hernández et al., (2010) cita a Selznick (1957), quien menciona que para desarrollar ventajas hacia otros negocios, la dirección de las empresas deberían orientarse en sus puntos fuertes internos y en las habilidades de gestión. Chandler (1962) establece

que la estructura de la empresa está en función de la estrategia, la cual la conceptualiza como el “determinante de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos” (p.13). Por otro lado, Ansoff (1987) la considera como una guía del proceso por el cual una organización se adapta a su entorno externo, identificando en el oportunidades y de su interior ventajas; las empresas más pequeñas que hacen frente a la turbulencia ambiental, no tienen ni la capacidad de gestión ni los recursos (Ansoff, 1980).

Andrews (1971) define a la estrategia corporativa como el “patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas” (p. 18), establece que su formulación y aplicación son complementarias. Para Bracker (1980) la estrategia asume dos características: el análisis ambiental que determina el lugar de la empresa en el mercado y el empleo adecuado de los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con Griffin (2011) “Una estrategia es un plan exhaustivo para alcanzar la meta de una organización” (p. 237). De acuerdo con Chenhall (2006) es un medio de influencia en el entorno externo, según la opción estratégica empleada podrán posicionar a las empresas en entornos específicos y balancear entre riesgos e incertidumbre y rendimiento. Con la teoría de recursos y capacidades, la estrategia forma una ventaja competitiva sostenida para alcanzar más rendimientos (Calderón-Hernández et al., 2010).

Una estrategia eficaz contiene elementos en tres áreas: competencia distintiva (es una actividad en la que realiza excelentemente), el alcance (determina el tipo de mercado

en donde se competirá) y el último componente despliegue de recursos, referido en dónde y cuánto invertir (Griffin, 2011).

Según Wang y Ang (2004) la estrategia formulada debe complementarse con las capacidades basadas en recursos de una empresa. Las empresas que no consideran la pertinencia de las estrategias con sus recursos podrían llevar a esfuerzos mal enfocados e improductivos. Mencionan que el ajuste entre las capacidades basadas en recursos y la estrategia afecta en parte el desempeño de la empresa.

Por otro lado, se entiende como estrategia según Hernández et al., (2011) a las “acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, es decir alcanzar determinados objetivos” (p.26).

### ***Estrategia competitiva***

Según (Cabello et al., 2000; Griffin, 2011) las empresas desarrollan principalmente una de las tres estrategias genéricas de negocios: la de Porter, la tipología de Miles y Snow y las estrategias basadas en el ciclo de vida del producto, las cuales han sido las más investigadas.

De acuerdo con Porter (1980) la estrategia es la elección de la empresa en cuanto a variables de decisión clave como precio, promoción, cantidad y calidad. Y determina que a través de la estrategia competitiva se “emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas” (p. 29), con la finalidad de obtener así un rendimiento superior de la inversión para la empresa. Esto se logra conforme a tres enfoques estratégicos genéricos exitosos para superar a otras empresas de una industria: liderazgo en costos generales, diferenciación y el enfoque, que

permitirán generar una ventaja competitiva. La estrategia competitiva “se trata de ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor” (Porter, 1996, p. 61).

### **Liderazgo en costos**

Esta estrategia consiste en lograr un costo total menor al de sus rivales, vinculado con una calidad razonable de los productos o servicios prestados a los clientes y al mismo tiempo, cuida dos aspectos relevantes: el volumen de ventas y la existencia de un marco de mercado rentable (Hall, 1980).

Para lograr una posición de bajo costo global se requiere una alta cuota referente de mercado; una apertura oportuna y constante de insumos; tener el modelo de las mercancías que favorezca su elaboración, para disminuir los desperdicios de insumos; mantener una variedad de productos vinculados, con el propósito de prorratar los costos y concentrarse en los sectores principales de consumidores que permita aumentar su volumen. También se requiere una gran inversión de capital inicial en tecnología sofisticada, precios agresivos y pérdidas iniciales para aumentar la cuota de mercado. Una vez obtenida la posición de bajo costo, los rendimientos podrán ser utilizados en nuevos equipos e infraestructura actual para mantener el liderazgo en costos. La reinversión bien puede ser un requisito previo que permita mantener una posición de bajo costo (Porter, 1980).

Las empresas de costos bajos mantienen un volumen de ventas estándar, o un producto o servicio sin adornos, es decir, utiliza menores materiales en la producción de bienes, llegando a la madurez con una ventaja de costos absoluta (Porter, 1990).



Una empresa diferenciada ha logrado un buen posicionamiento en el mercado y la lealtad de los clientes, lo que proporciona fortaleza frente a sus competidores.

Son elementos que aprovechan las empresas que se enfocan en los bajos costos son: “las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas” (Castro, 2010, p. 259). Así también se orientan en aspectos internos, principalmente en el precio (Kumar et al., 2002; Miller, 1988).

### **Diferenciación**

Una empresa se diferencia en el mercado cuando “intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importante y adopta un posicionamiento especial para atender sus necesidades” (Porter, 1980, p. 14). Toda empresa que logre permanecer en la diferenciación sus rendimiento estará por arriba de la media del sector (Porter, 1980).

Esta estrategia de diferenciación en el producto o el servicios de la empresa, lo crea como algo que se percibe en toda la industria como único. Los enfoques para diferenciar al producto presentan diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, servicio al cliente, red de distribuidores (Porter, 1980).

Lograr la diferenciación podría limitar ganar una alta cuota de mercado, puesto que requiere una percepción de exclusividad.

Según Monge (2010) dentro de las dimensiones estratégicas de Porter están para la diferenciación: la creación de un buen nombre e imagen, aumento de la publicidad, desarrollo y capacidad de poder de venta; los recursos humanos desarrollan mejores

habilidades, desarrollo de un producto único, calidad del producto o servicio, marca de confianza, acuerdos de cooperación e innovación.

De acuerdo con Brenes et al., (2014) determina los factores que hacen referencia a la estrategia de diferenciación en las empresas, ver tabla 6.

**Tabla 6**

*Factores de la estrategia de diferenciación*

Dimensión	Características de diferenciación
1) Capacidad de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor inversión en innovación</li> <li>• Es más probable que coopere con organizaciones externas</li> </ul>
2) Habilidades de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de marketing general más sólidas</li> <li>• Mayor conocimiento de los clientes finales</li> <li>• Mayor uso de marcas patentadas</li> <li>• Mayor uso del origen del producto</li> <li>• Línea de productos/servicios más amplia</li> <li>• Más inversión en la obtención de certificaciones internacionales</li> <li>• Mayor conocimiento de la distribución: poseer o subcontratar esos servicios</li> </ul>
3) Alcance de la agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de internacionalización más gradual</li> <li>• Es más probable que se integre verticalmente</li> </ul>
4) Habilidades operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de producción más sólidas en procesos industriales secundarios o de valor agregado</li> </ul>
5) Calidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de formulación de estrategias más formalizados</li> <li>• Es más probable que utilicen RSE y prácticas de gestión ambiental responsable</li> <li>• Mayor inversión en gerentes calificados</li> </ul>
5) Calidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más probabilidades de participar en la formación continua de la fuerza laboral</li> </ul>

*Nota:* Tomado de (Brenes et al., 2014, p. 852).

## Enfoque

La estrategia de enfoque tiene dos vertientes: el enfoque de coste y enfoque de diferenciación. Las estrategias de liderazgo en costes y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste o diferenciación en un segmento estrecho (Porter, 1980).

La estrategia de enfoque elige de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. Selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, el director busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos, aunque no posea una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular (Porter, 1980). Esto requiere un adecuado entendimiento de los consumidores de dicho segmento y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

El enfoque se centra en un grupo de compradores en particular, segmento de la línea de productos o mercado geográfico, es decir, se basa en servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional se desarrolla con esto en mente. Y se basa en la premisa de que la empresa es capaz de cumplir su objetivo estratégico estrecho de manera más eficaz o eficiente que los competidores que compiten de manera más amplia. siempre implica algunas limitaciones a la cuota de mercado global alcanzable.

El enfoque implica necesariamente un equilibrio entre la rentabilidad y el volumen de ventas. Tanto con una posición de bajo costo, o si se da la diferenciación o incluso si se

logra enfocar, las empresas tendrán resultados en sus rendimientos superiores a la media de la industria. Con estas tres estrategias genéricas podrán hacer frente a las fuerzas competitivas (Porter, 1980).

La estrategia de enfoque es complementaria, y se puede obtener tanto en la estrategia de diferenciación y en la de liderazgo en costo (Brenes et al., 2014).

Porter (1980) menciona que las dimensiones estratégicas son: especialización, la identificación de marca, el impulso, la selección de canales, la calidad del producto, el liderazgo tecnológico, la integración vertical, la posición de costo, el servicio, la política de precios, el apalancamiento, la relación con la empresa matriz, y la relación con el gobierno local, estas dimensiones permiten identificar las diferencias de las estrategias de una empresa.

Estas estrategias “son genéricas al ser aplicables a todas las empresas y sectores. Ello es así por su consistencia interna, y por servir para crear una posición defendible a largo plazo y obtener rentabilidades superiores a los competidores en el sector industrial” (Porter, 1980, p.55).

### ***Tipología de Miles y Snow***

La tipología de Miles y Snow explica el comportamiento de organizaciones de diferentes sectores de actividad y se ha tomado como referencia para explicar los procesos internos de gestión de los diversos recursos de la organización siendo útiles en el diagnóstico del comportamiento y destacando su perfil (Cabello et al., 2000; Coqueiro y Oliveira, 2014).

Según Miles et al., (1978) las organizaciones pueden ser analizadas conforme a la interrelación de la estrategia, la estructura y el proceso, el modelo que especifican es llamado ciclo adaptativo, el cual busca una alineación efectiva con su entorno, enfatizando en tres problemas de adaptación organizativa: el problema empresarial, el problema de ingeniería y el problema administrativo, para resolverlos utilizan las siguientes estrategias organizacionales (defensores, analizadores, prospectores y reactor).

### **Medición de la estrategia**

Por otro lado, Dess y Davis (1984) consideran los métodos competitivos de dichas dimensiones estratégicas para caracterizar las estrategias y validarlos en su instrumento con 22 ítems. También verificaron que las empresas que utilizan cualquiera de las tres estrategias competitivas superan a las que se encuentran atrapadas en el medio y tendrán un rendimiento inferior en comparación con aquéllas que siguen alguna de las tres estrategias genéricas.

En el estudio de Roca y Bou (2007) toma 12 indicadores de las dimensiones estratégicas de (Dess y Davis, 1984; Porter, 1980) integradas en su análisis factorial exploratorio de la siguiente forma: para la estrategia de diferenciación: “imagen de marca, reputación de la empresa, calidad del producto o servicio y precios elevados”; en la estrategia de costos: “control en compra de mercancías, eficiencia en operaciones, innovación en procesos productivos y control estricto de ellos” (p. 163) y por último, en la estrategia de enfoque determinaron: “amplio rango de productos, innovación de productos y el énfasis en el desarrollo de nuevos mercados” (p. 165).

Según Aybar et al., (2003) en su estudio de las PyMES identifica que la estrategia de diferenciación afectan su apalancamiento, dado que mientras más diferenciados son sus productos favorecen a una mayor credibilidad crediticia. Por otro lado, la estrategia de innovación genera un mayor riesgo en su apalancamiento.

La estrategia competitiva más empleada por las PyMES tabasqueñas en el subsector comunicación y transporte es el liderazgo en costos (tratan de reducir sus gastos) y la de menor empleo es la diferenciación en servicios (Chablé y Oropeza, 2012).

De acuerdo con Calderón et al., (2009) determinan a partir de los 22 factores competitivos de Dess y Davis (1984), las estrategias empresariales de las grandes empresas industriales de Colombia, el 39% de las empresas utilizan la estrategia de liderazgo en costos, por otro lado, el 61% se clasifican en la de diferenciación por la calidad. De los cuales determinan cinco grupos de recursos estratégicos: eficiencia interna con 14 factores; excelencia operativa con dos factores; especialización con dos factores; innovación en productos con dos factores y búsqueda de la innovación con dos factores. Por otro lado, se observa poco interés por el mercado referente a la promoción y segmentación en precio, en tanto los factores con mayor valor son: “calidad del producto, productividad del negocio, rigurosos procedimientos de control de calidad y esfuerzo por reducir costos” (p. 65).

Según Calderón-Hernández et al., (2010) la estrategia de diferenciación es de alta estructuración y tiene un mayor impacto en el desempeño que las estrategias de baja estructuración como es la de liderazgo en costos. De acuerdo a los cinco factores considerados por Calderón et al., (2009) presentaron una mayor relación, la excelencia operativa y la eficiencia interna y la de menor relación resultó entre la especialización e

innovación y la reputación, no tiene afectación en el desempeño. Los indicadores del desempeño que emplearon son los que determinaron Gupta y Govindarajan (1984) por parte de los encuestados fueron: “orientados al mejoramiento de procesos, la orientación al cliente, la calidad del producto y la productividad general del negocio” (p. 21).

Las dimensiones estratégicas de Porter (1980) y los métodos competitivos de (Dess y Davis, 1984) muestran similitud con varios factores internos utilizados por Aragón y Rubio (2005) denominados factores competitivos de las PyMES los cuales son:

capacidad financiera, por los recursos tecnológicos, por la innovación, por las capacidades de *marketing*, por la calidad del producto o servicio, por la dirección de recursos humanos, por las capacidades directivas para gestionar la empresa y por la intensidad de las tecnologías de la información y comunicación. (p. 60)

Los factores que no tienen influencia positiva en las PyMES de Veracruz, son: “calidad del producto o servicio y el nivel de formación del máximo responsable o gerente” (Aragón y Rubio, 2005, p.60).

Las PyMES de mayor tamaño y las más antiguas tienden a la innovación, a más procesos en los recursos humanos y a certificar su calidad, de manera que el 60% de estas empresas tienen con gerentes con estudios universitarios (Aragón y Rubio, 2005).

Cabello et al., (2000) determinan los perfiles de las estrategias con dos enfoques utilizando la tipología de Miles et al., (1978) y el de Dess y Davis, (1984), primero desde el punto de vista de un grupo de expertos y segundo desde la perspectiva de los empresarios.

Según Ramírez et al., (2012a) de acuerdo a la clasificación de la tipología de Miles y Snow (1980), encontraron en las empresas tabasqueñas que el volumen de ventas de las

empresas analizadoras son distintas a las exploradoras y a las reactivas; pero el volumen de las empresas exploradoras y reactivas son idénticas. Y con referencia a las estrategias de competitividad de Porter, identifican que el nivel de ventas de las empresas tabasqueñas en el 2009 con estrategia de enfoque son mayores a las de costos y estas a su vez superiores a la diferenciación de productos.

Según Estrada et al., (2009) en las PyMES de Hidalgo México, la estrategia de concentración es la más utilizada con 32.31% y la estrategia de diferenciación se emplea en un 26.15% y un 24.62% de las empresas de la muestra carecen de una estrategia definida.

Según Chablé y Oropeza (2012) las pequeñas y medianas empresas del subsector comunicación y transporte del estado de Tabasco determinaron preponderancia en la estrategia competitiva analizadora y de menor adopción es la estrategia reactiva, pocas son las que funcionan o proceden forzadas por el entorno.

Ramírez et al., (2012) plantea que de acuerdo al tamaño de las empresas de Tabasco en el 2009 las mejor posicionadas son las microempresas seguidas de la pequeña y por último las empresas medianas.

De acuerdo con Lado (1997) tanto la tipología de Miles et al., (1978) y la de Porter (1980) establecen un tipo residual (reactivos en el caso de Miles y atrapado en el medio, para Porter) los cuales ayudan al ajuste cuando no coinciden con las demás estrategias enunciados por los autores. Sin embargo, la base teórica de ambos es diferente: para Miles y Snow su marco conceptual se basa en el ciclo de adaptación y el de Porter se basa en la ventaja competitiva sostenida.



De acuerdo con Barbosa et al., (2019) en una muestra de 387 PyMES portuguesas determinan que existe una relación positiva en forma directa entre la orientación estratégica con el rendimiento y la ventaja competitiva. De igual modo, la orientación estratégica e innovación como moderadoras tienen una relación positiva, y la orientación estratégica en forma indirecta a través de la innovación tiene una relación positiva con el rendimiento. También observan que la orientación estratégica tiene un impacto positivo en las capacidades de gestión.

Según Brenes et al., (2014) determinan que es mayor el uso de estrategias de diferenciación que el uso de liderazgo en costos en las empresas agroindustriales de Latinoamérica. Aragón y Rubio, (2005) en las PyMES de Veracruz determinan que la estrategia principal que usan es la defensiva, seguida de la estrategia analizadora y por último la estrategia exploradora. En cuanto al tamaño, las grandes aplican la estrategia exploradora y las microempresas utilizan la defensiva. Por otro lado, el éxito competitivo no tiene una relación significativa con la calidad del producto o servicio. Las dimensiones de las estrategias genéricas de Porter a través de la gestión de riesgos como variable mediadora, tienen una asociación positiva con el rendimiento de las empresas, de acuerdo con la teoría de contingencia (Soltanizadeh et al., 2016).

### **Rendimiento y su medición**

Según Dess y Robinson (1984) plantean que el rendimiento organizacional es un fenómeno complejo y multidimensional por lo cual su operacionalización es difícil, aunado a esto las organizaciones protegen su información como confidencial y cada una tiene

procedimientos contables diferentes, igualmente Cavalluzzo y Ittner (2004) mencionan que la obtención de datos válidos y confiables se dificulta.

Según Dobbs y Koller (2006) definir con precisión la variable rendimiento es complicado y subjetivo, ya que es necesario considerar indicadores como las finanzas y de mercado. Un sistema tradicional de medición del rendimiento es aquel que pone mayor atención en las medidas financieras y limita las medidas estratégicas que influyen en el desempeño (Pérez et al., 2017).

Según Molina et al., (2016) cita a García (2009) quien menciona que “El rendimiento se define como la medida de la productividad de los recursos comprometidos en un negocio, donde lo importante es garantizar su permanencia y su crecimiento, y por ende la generación del valor para los inversionistas” (p. 79).

Para Vivanco y Franco (2012) el rendimiento se entiende como: “la satisfacción de los clientes, la imagen de la empresa y de sus productos y servicios, la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos internos, la organización de las tareas del personal y el incremento en la rentabilidad.” (p. 16).

De acuerdo con Nava (2009):

La rentabilidad constituye el resultado de las acciones gerenciales, decisiones financieras y las políticas implementadas en una organización. Fundamentalmente, la rentabilidad está reflejada en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo, durante un período de tiempo determinado; aunado a que es un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas. (p. 618)

Lumpkin y Dess (1996) plantean como factores no financieros, que influyen al evaluar el rendimiento, a los siguientes: reputación, imagen, compromiso y satisfacción de los empleados. Afirman que las empresas pequeñas tan solo por existir se considera que tienen un indicador de satisfacción que refleja un alto rendimiento, sin embargo, no es posible asegurar un sobresaliente retorno de los activos y de un incremento en su intervención en el mercado, podrán decidir no crecer más de lo que puedan controlar, esto estaría en relación de su tamaño.

Zahara (1993) afirma que las medidas tanto financieras y las no financieras cambian en las diferentes etapas de vida de las empresas, Quinn y Cameron (1978) confirman que los criterios de efectividad se modifican a medida que las empresas lo hacen, por ello la efectividad y la eficiencia empresarial son susceptibles a los criterios del rendimiento.

Sin embargo, existen medidas relacionadas con el aspecto económico: rendimiento de los activos y el crecimiento en ventas que representan una medición objetiva (Dess y Robinson, 1984).

Al carecer de un indicador admisible y generalizado para medir el rendimiento se han determinado técnicas y métodos para tal efecto, existen de tipo financiero, operativo y de eficacia. Algunas medidas son objetivas, es decir, emplean datos originados de sistemas contables y presupuestales o del sistema de mando integral; otras son subjetivas, basadas en la apreciación del gerente del negocio. El uso de una categoría u otra presenta limitaciones, así como, aspectos favorables (Ballina et al., 2016; Estrada et al., 2005; Gómez-Conde et al., 2013; Sánchez et al., 2018; Solano et al., 2014).

Para medir el rendimiento varios autores adoptan un enfoque de tipo cualitativo de (Quinnf y Rohrbaugh, 1983) tales como: (Ballina et al., 2016; Ballina, 2006; Gálvez, Riascos, y Contreras, 2014; García, Sánchez, y Estrada, 2011; García y Gallego, 2006; Heredia, García, y Bastida, 2008; Lertxundi y Ladeta, 2011; Montoya, Martínez, y Somohano; Sánchez, 2018), entre otros.

Quinnf y Rohrbaugh (1983) indican que la efectividad no es un concepto sino una construcción, es decir, “son inferencias en un nivel más alto de abstracción de eventos concretos” (p. 364), por tanto, su modelo parte de 30 criterios operacionales de la efectividad organizacional (rendimiento) de los cuales se derivaron tres dimensiones: enfoque de organización, estructura organizacional y medios y fines organizacionales. Los criterios que se mantienen en el modelo después del análisis multivariado, los clasifican dentro de las dimensiones antes mencionadas en cuatro modelos básicos que analizan el rendimiento organizacional, ver la tabla 7.

**Tabla 7**

*Características y dimensiones del modelo de Quinnf y Rohrbaugh (1983)*

Modelo	Medición	Medios	Fin
Relaciones humanas	- Aumento de la motivación de los trabajadores - Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores) - Reducción del absentismo laboral	Cohesión y moral	Desarrollo de recursos humanos
Sistemas abiertos	- Aumento de la satisfacción de los clientes	Flexibilidad y preparación	Adquisición de recursos y apoyo externo

Modelo	Medición	Medios	Fin
Sistemas abiertos	- Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados - Mejora de la imagen de empresa y de sus productos		
Objetivo racional	- Incremento de la cuota de mercado - Incremento de la rentabilidad - Incremento de la productividad	Planificación y establecimiento de objetivos	Productividad y eficiencia
Proceso interno	- Mejora en la calidad del producto - Mejora en la coordinación de procesos internos - Mejor organización de las tareas del persona	Gestión de la información y comunicación	Estabilidad y control

**Nota:** Elaboración con los resultados de la investigación de Quinnf y Rohrbaugh (1983).

Los criterios de rentabilidad de los modelos reflejan flexibilidad, enfoque interno y externo que marcan un fuerte contraste entre ellos o semejanzas. El modelo de relaciones humanas comparte el criterio de flexibilidad con el modelo de sistema abierto, el modelo racional y el de procesos internos son similares y comparte el criterio de control. Por otro lado, el modelo de racional y el de sistema abierto ambos tienen un enfoque externo, en forma contraria el modelo de relaciones humanas y el de procesos internos tienen un enfoque interno (Quinnf y Rohrbaugh, 1983).

Powers y Hahn (2004) analizan los métodos competitivos en el sector servicios financieros de los bancos con base a los determinados por Robinson y Pearce (1988), en donde determinan que aquellos que siguen una estrategia de liderazgo en costos podrán obtener un rendimiento mayor estadísticamente significativo, que aquellos que utilizan o no otra estrategia genérica. Incluye métodos competitivos de acuerdo al sector servicios.

El rendimiento podrá ser medido según las “ventas, tasa de crecimiento, cuota de mercado, ganancias operativas, ganancias por ratio de ventas, flujo de caja, retorno de inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, Investigación y Desarrollo (I+D), programas de reducción de costos y desarrollo de personal” (Gupta y Govindarajan, 1984, p. 34).

Hoque y James (2000) lo miden según el retorno de la inversión, margen de ventas, utilización de la capacidad, satisfacción del cliente y calidad del producto.

De acuerdo con la investigación de (Aragón y Rubio, 2005; Rubio y Aragón, 2002) no encontraron una forma homogénea en la literatura de cómo medir la competitividad, por esto, la cuantifican a través de la rentabilidad económica y de un indicador global de resultados. Una de las restricciones de utilizar la rentabilidad económica como medida es la desventaja de que esté transformado por la “normativa contable o las decisiones directivas” (p. 49), además mide el pasado y no el presente o el futuro. Encuentran que a través de la rentabilidad los factores de éxito competitivo significativos son: “la posición tecnológica, el número de áreas de innovación y la formación con un efecto significativo sobre la rentabilidad económica” (p.59). El factor que no participa en este éxito es: la calidad del producto o servicio. Sin embargo, los factores significativos encontrados con el índice global son: la posición tecnológica, la calidad del producto, el número de áreas de innovación y la formación de los trabajadores. También se observan cómo no significativas las “capacidades de *marketing* (marca conocida) ni las capacidades directivas (formación del gerente) expliquen el éxito competitivo” (p.60). Estos factores de éxito competitivo están muy relacionados con los de (Quinnf y Rohrbaugh, 1983).

De acuerdo con Noordin et al., (2015) miden el rendimiento de acuerdo a tres dimensiones: mercado y producción, no financiero y financiero. Indica que las dimensiones de la información contable y gestión estratégica, tiene una relación significativa con el rendimiento de mercado y producción, asimismo, con el rendimiento no financiero. Al tener como meta el rendimiento financiero superior la empresa debe poner énfasis en la información y análisis financiero de la competencia.

López-Lemus y Garza (2019) determinan que la gestión empresarial tiene una influencia positiva y significativa sobre el rendimiento de una empresa emprendedora. Y en forma mediadora con una significancia de  $p < .001$  tiene una mayor carga factorial en las variables de rendimiento, en el orden siguiente: en la producción, rendimiento no financiero y rendimiento financiero.

El rendimiento organizacional se ve favorecido con una ejecución de un sistema de información de calidad, el cual impacta al sistema de costos y eficiencia operacional. La medición del rendimiento lo realizan con los siguientes indicadores: “Incremento de la productividad; Satisfacción del usuario; Disminución de costos organizacionales y el Mejoramiento de procesos” (Solano et al., 2014, p. 37).

Gómez-Conde et al., (2013) relacionan la orientación estratégica, los sistemas contable de gestión (SCG) y el rendimiento, con lo cual determina que existe una relación positiva entre la estrategia orientada hacia el cliente y el rendimiento, no así, cuando se dan bajos precios. Encuentra que los SCG contemporáneos, presentan las siguientes características: se enfocan en el entorno externo; miden en términos cuantitativos y cualitativos; existe una relación con cifras proyectadas; alto nivel de reportes y tienen una

orientación a largo plazo cuya estrategia se orienta hacia la diferenciación guardando una relación positiva, situación que no identificaron en los SCG tradicionales con estrategias de liderazgo en costos. Mencionan en relación del rendimiento organizacional que “no se ha llegado a un acuerdo para su medición e impacto. Quizá detrás de esta problemática para su valoración está el empeño de utilizar una misma variable para todas las empresas en general” (p. 90).

Según Gallardo-Vázquez et al., (2013) trata al rendimiento organizativo como un constructo que incluye no solo el rendimiento financiero a corto plazo sino que considera el resultado de la organización desde diversos puntos de vista principalmente sobre el desarrollo sostenible, validando para el desempeño los siguientes aspectos: nivel de satisfacción y fidelización de clientes, satisfacción y retención de sus mejores empleados y el posicionamiento en el mercado, imagen y reputación.

De los 12 ítems del modelo de Quinnf y Rohrbaugh, (1983) en su estudio Sánchez-Marín et al., (2018) evalúa ocho de ellos en las PyMES españolas, en las que determina que los aspectos más favorables en el rendimiento son: la satisfacción del cliente, seguida de la mayor calidad de los productos y el menor ausencia laboral, por otro lado, los aspectos menos favorables son: obtener una rentabilidad adecuada y el crecimiento de la empresa.

Sánchez-Marín et al., (2018) infiere en que se mejoran la calidad del sistema y la calidad del servicio informático además, en términos de costos y eficiencia operacional, favorecen al rendimiento de la organización, cuando se proporciona un mayor apoyo en la activación del sistema de información.



Según Gálvez y García (2012) de los tres tipos de innovación determinaron que la innovación de gestión es la que menor efecto significativo tiene sobre el rendimiento, y la innovación de procesos y en productos es de mayor significancia. También establecen que de los cuatro modelos de Quinnf y Rohrbaugh (1983) que miden el rendimiento, el de procesos internos refleja que mientras mayor sea el tiempo de funcionamiento de las MIPyMES se mejora “la eficiencia interna: en calidad de los productos, procesos operativos internos y en la organización de las tareas del personal” (p. 23).

Según Montoya et al., (2013) las técnicas más utilizadas entre las PyMES de Cantabria son las que se relacionan con el análisis de la situación “económica-financiera y al establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales” (p. 22).

En cuanto a la relación entre orientación estrategia y rendimiento medido en forma cuantitativa García y Gallego (2006) confirman que la estrategia adoptada influye en el crecimiento de las empresas, también determinan que las PyMES españolas tienden a tener mejor rendimiento a mediano y largo plazo y no a corto plazo, cuando adoptan una estrategia exploradora, esto es por los costos de innovación, que reflejan una menor rotación de los activos y mayor volumen de ventas. Las que se inclinan por una estrategia defensiva es menor su rendimiento. Por otro lado, al medir el rendimiento cualitativamente determinan “que la estrategia es un factor relevante para el desarrollo competitivo de la PyME y ejerce una influencia significativa sobre su rendimiento” (p. 445). Puesto que las empresas exploradoras manifestaron tener un posicionamiento en el mercado mejor que sus competidores.

Según Ballina et al., (2016) en las MIPyME de la Ciudad de México la relación del rendimiento con la estrategia en dos momentos diferentes del ciclo económico (sin crisis y con crisis) observó que “ la estrategia que utiliza la empresa para posicionarse en el mercado es un factor que juega un papel clave en el rendimiento de la empresa” (p. 74) y esta relación es relevante considerarla en la gestión empresarial y en su dirección de las organizaciones. Al igual que en otros estudios determinan que las empresas que llevan una estrategia reactiva no son tan competitivas y eficientes como el llevar otra estrategia. Independientemente del ciclo económico en que se encuentre la empresa mientras mayor uso tengan de una estrategia innovadora mejor rendimiento obtiene. En épocas de estabilidad económica las micro mantienen su rendimiento, aunque este es superior en las empresas exploradoras que las reactivas, esto no es así en época de crisis en donde la estrategia es fundamental en su rendimiento. En el caso de las pequeñas empresas si existe variación en su rendimiento en cambios en el ciclo económico, sobre todo en el modelo racional que disminuye en época de crisis.

De acuerdo con Lorenzo et al., (2018) establecen que las empresas individuales (personas físicas) logran un desempeño superior en el mercado al aplicar la estrategia de liderazgo en costos, por otro lado, las empresas mercantiles su desempeño es superior al aplicar estrategias de diferenciación y por último determina que las empresas cooperativas tienen una relación positiva con las capacidades tecnológicas independientemente del tipo de estrategia utilizada. Las capacidades tecnológicas no influyen en el desempeño de las empresas individuales, ni las capacidades de gestión son relevantes en ninguno de los tipos de empresas analizadas.

Chuang y Lin, (2016) determinan que los recursos y la estrategia son complementarias, dado que en su estudio la innovación de servicios electrónicos como estrategia, tienen una relación significativa con el valor de la información y esta a su vez es significativa en el desempeño con el cliente. Por otro lado, el desempeño con el cliente no está relacionado positiva y significativamente con el desempeño de la organización. Así también determinan que la turbulencia del mercado tiene una influencia moderadora positiva en la relación con la información y valor y el desempeño de la relación con el cliente y con el desempeño organizacional.

Existen factores que afectan las ventas en los negocios. El nivel de ventas del 2007 al 2009 en el estado de Tabasco han ido incrementando por año, siendo las pequeñas empresas las que sobresalen sobre la micro y medianas empresas. Referente a los sectores el que tienen un nivel superior de ventas es el sector industrial subsector construcción (Ramírez et al., 2012a).

### **Relación de las estratégicas competitivas y el rendimiento**

En el estudio de Roca y Bou, (2007) toma 12 indicadores de las dimensiones estratégicas de (Dess y Davis, 1984; Porter, 1980) y cuatro indicadores de desempeño: “Mejora en los resultados financieros, mejora en el porcentaje en ventas, incremento en venta por empleado, y mejora en la cuota de mercado” (p. 165), en donde identifican la existencia de un efecto que depende del tipo de estrategia competitiva utilizada que modifica la relación del desempeño con la madurez industrial.

De acuerdo con Islami y Latkovikj (2020) las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y el enfoque, presentan una relación positiva con el rendimiento. El

efecto mayor es en la estrategia de diferenciación, lo cual se traduce que podrá vender su producto a precio mayor que su competencia. Seguida de la estrategia de enfoque, puesto que van aprovechar un nicho de mercado no ocupado por la competencia y por último la que tiene un menor efecto en el desempeño es la estrategia liderazgo en costos, por un mínimo de diferencia de la estrategia anterior.

De acuerdo al análisis de Batista et al., (2016) entre la relación de las variables: capacidades organizativas (capacidad de la formulación de la estrategia, capacidad de mercado, capacidad tecnológica y capacidades de gestión) y orientación estratégica (diferenciación, liderazgo en costos y el enfoque); con la variable dependiente rendimiento (de mercado y financiero), determinan que existe entre las capacidades de gestión una relación positiva y significativa con el rendimiento financiero y que el uso de estrategias combinadas generan un desempeño positivo en el mercado, así también determinan que la estrategia de diferenciación propicio un mayor desempeño del mercado, pero no actúa directamente sobre el desempeño financiero, sino a través del rendimiento de mercado.

También identifica que la estrategia de liderazgo en costos con la estrategia de diferenciación y está con el rendimiento presentan altas cargas estandarizadas y una relación positiva significativa.

Soltanizadeh et al., (2016) comprueban que la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación tienen una relación positiva con la gestión de riesgo, de igual forma esta última variable tiene una relación positiva con el rendimiento de las empresas. Al analizar el impacto de las estrategias estudiadas a través del modelo de rutas determinaron que el

liderazgo en costo presenta un efecto significativo sobre el rendimiento, caso contrario, se presentó en la estrategia de diferenciación al resultar no significativo.

### **Aproximaciones teóricas**

#### ***Teoría Contingente***

En la década de 1970, se origina la Teoría Contingente basada en investigaciones de Chandler, Woodward, Burns y Stalker, y Lawrence y Lorsch, orientadas en el análisis de cómo la estructura de la organización y su funcionamiento dependen del ambiente y de las interrelaciones entre estos componentes, dado que nada permanece igual es relevante que la administración identifique las técnicas que tendrá que aplicar en las diversas situaciones por las que se enfrenta la empresa para obtener sus metas y mejorar su eficiencia (Medina y Ávila, 2002).

Por otro lado, Tovar y Arturo (2009) cita a Emery y Trist al identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza; afirman que “son cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y el comportamiento organizacional: el entorno estático y aleatorio (tranquilo), el entorno estático y segmentado, el entorno perturbado y reactivo, y el de campos turbulentos. Entre ellos y las compañías estudiadas existe una interdependencia causal” (p.18).

Los sistemas de control de gestión están diseñados bajo el enfoque de sistemas, los costos de transacción y la teoría de la agencia, esto deriva de una visión universalista, pero para comprender su mecanismo es necesario analizar los factores del ambiente económico (Porporato y Waweru, 2011).

La Teoría de la Contingencia en contabilidad de gestión se basa en el supuesto de que una apropiada determinación de los componentes contingentes, al estructurar los procedimientos y herramientas de control de una empresa, permitirá la eficacia logrando los objetivos planteados. Los principales factores contingentes internos y externos apropiados que afectan el diseño de la contabilidad de gestión son: “efectos de la incertidumbre del entorno o medio ambiente, la estructura y la tecnología de la organización, el factor humano (la gerencia o cultura) y la estrategia” (Porporato y Waweru, 2011, p. 5). Estos factores se han considerado como variables independientes sobre “Sistemas de control de gestión, Mecanismo y Tipos de información” (Porporato y Waweru, 2011, p. 11) que son consideradas variables mediadoras hacia el rendimiento organizacional.

A través de la estrategia organizacional los directivos de las empresas pueden intervenir en los otros factores contingentes ya mencionados.

La teoría de la contingencia se focaliza en el cambio constante, el cual se genera de manera externa y el negocio debe cambiar de la forma en que lo hace el mercado. Así la turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizacional, han provocado la discusión del análisis estratégico convencional, para entender las discrepancias en el rendimiento de las empresas (Vargas, 2016).

Dicha teoría reconoce desde un enfoque sistémico la relación funcional entre organizaciones y contexto, esto es, establece que las organizaciones deben considerar variables de su entorno para alcanzar un desempeño óptimo. Para lo cual el diseño y la adopción de nuevos sistemas de Contabilidad de Gestión se realizarán en función de las

características y los cambios del entorno en el que opera la empresa (Rodríguez et al., 2014b, 2014a).

Otra premisa de esta teoría es que no existe una forma exclusiva de gestionar y de configurar la estructura de las organizaciones, puesto que, esta en función de las características del contexto en donde opera la empresa (Escobar y Lobo, 2001).

De acuerdo con (Escobar y Lobo, 2001a; Otley, 2016) la estrategia es considerada como una variable contingente independiente, que está asociada con un grupo de controles, dentro de estos se encuentran las estrategias genéricas de (Miles et al., 1978; Porter, 1980).

A partir de 1970 la teoría de contingencia en la contabilidad de gestión se vuelve relevante como guía en la toma de decisiones y control, los cuales se han analizado desde una perspectiva de incertidumbre y contingencia. Así se tiene como ejemplo el control enfocados en la contingencia a los presupuestos, después se consideran al desempeño no financiero como parte de los sistemas de control los cuales son reforzados en investigaciones de enfoque organizacional, se analizan técnicas de costos (ABC), así como la gestión estratégica contable como herramienta en las decisiones y control. Para 1990 se emplean elementos financieros, no financieros y las medidas de rendimiento en forma integral, así el control de gestión atiende problemas de control estratégico y operativo (Otley, 2016).

De acuerdo con Otley (2016) es frecuente que al efectuar el ajuste contingente se considere al rendimiento financiero o al retorno de inversión como variable de criterio. Chenhall (2006) determina que un buen ajuste da un mejor rendimiento, en forma contraria, el mal ajuste implica un menor rendimiento.

Si el entorno empresarial estaba inverso en la contingencia de la innovación tecnológica y la competencia en estos momentos es mayor los cambios y modificaciones en las formas de gestión y control (Otley, 2016).

### ***Teoría Funcional***

Taylor inicia los modelos de gestión, puesto que establece métodos para mejorar la eficiencia con el fin de elevar la productividad y competitividad (Carrión et al., 2016).

Dentro de las Teorías Clásicas de la Organización se encuentra La Teoría Funcional de Fayol (Almanza et al., 2018; Medina y Avila, 2002; Rivas, 2009), fundamenta el incremento de las empresas sobre su organización la cual se basa en la distribución e interrelación de funciones y subfunciones de diversos departamentos, así como, de procedimientos de las empresas (Medina y Avila, 2002; Rivas, 2009) estableciendo de esta forma un “enfoque sistémico integral” (Almanza et al., 2018, p. 7). Esta forma de estructura organizacional permite fortalecer el proceso de actuación y adaptación como respuesta a los cambios y complejidad en el ambiente empresarial y disminuir el riesgo de no continuar operando (Vargas, 2016).

Henri Fayol establece en seis grupos las funciones que toda empresa debe realizar: “técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y gerencia (Almanza et al., 2018; Fayol, 1916; Medina y Avila, 2002, p. 264; Parker y Ritson, 2005). Es fundamental para lograr el éxito en todo tipo de empresas, que estas funciones se implanten en forma interrelacionada, la falla de alguna de ellas repercute en las demás (Arévalo, 2011; Fayol, 1969). Establece también que las operaciones administrativas básicas que forman parte de la función gerencia se integran por la: planeación, organización, dirección, coordinación y



control, que al vincularlas con la gestión sus resultados son eficientes y eficaces (Carrión et al., 2016; Medina y Avila, 2002).

La planeación es un proceso que consiste en determinar la situación de la empresa actual y proyectar como será en el futuro. Para lo cual se requiere realizar un análisis del comportamiento del entorno que identifique las oportunidades Fayol (1969), establecer su misión, visión, objetivos, planes y programas para lograrlos (Almanza et al., 2018; Louffat, 2012; Mero-Vélez, 2018; Parker y Ritson, 2005) así como, especificar los recursos necesarios y la rutas de acción para lograrlos.

La organización consiste en el diseño de la estructura de la empresa, asignando autoridad y responsabilidades entre sus integrantes, dando un enfoque a la fuerza de trabajo. La dirección es el proceso en el que se ejecutan los planes ya especificados. De acuerdo con Fayol considera que la coordinación es la asociación en forma armonizada de toda actividad y en la que se determina el orden de las actividades en las que se podrán vincular apropiadamente.

La coordinación implica determinar el tiempo y la secuencia de las actividades para que encajen apropiadamente, asignando y adaptando todo tipo de recursos para lograr los fines.

El control consiste en “verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, la instrucciones emitidas y principios establecidos. Tiene por objeto señalar debilidades y errores con el fin de subsanar ellos y prevenir la recurrencia" (Fayol, 1969, p. 107).

Los principios administrativos se han agrupado en catorce preceptos, tales como: “la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección,

la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal” los cuales favorecen el desarrollo de las operaciones administrativas (Fayol, 1969, p. 164).

### **Modelo teórico de la investigación**

El análisis y evaluación de diversas aportaciones teóricas, así como el contenido, resultado, avances y posturas en forma crítica de diferentes estudios empíricos, permitió establecer la ruta teórico – metodológica respecto a conocimiento actuales y relevantes enfocados al contexto y características de las empresas de Tabasco.

Con base a lo anterior se diseñó el modelo teórico de investigación con el que se llevó a cabo las correlaciones y explicaciones de los efectos entre variables, con el fin de verificar las hipótesis y cumplir con el objetivo de investigación. Enfocando a la organización con una estructura abierta hacia el ambiente y las necesidades que de éste emanan, formulando estrategias que le permitan permanecer en el mercado que se concibe como turbulento y complejo por los efectos económicos, sociales y culturales de internacionalización y los grandes cambios tecnológicos. Lo que genera un constante dinamismo en los procesos, estructura organizacional, cambios internos, para optimizar sus recursos y ser competitivos, por esta razón, el cambio y la innovación se consideran factores constantes e indispensables para lograr la permanencia en el mercado.

Partiendo de la base teórica analizada, se propone un modelo de investigación, el cual se muestra en la figura 1, en él se establecen las relaciones acotadas en hipótesis de investigación y la que comprueban relaciones causales entre las variables, así como las

preguntas de investigación con cuyas respuestas se pretende conocer la realidad de los temas tratados en el ámbito seleccionado.

Por un lado, se muestra que la gestión financiera está formada por los siguientes componentes: planificar, hacer, verificar y actuar que en su conjunto refuerzan y permiten obtener rendimientos a la empresa. De igual manera se establece la variable estrategia competitiva con sus tres dimensiones que al igual a la gestión financiera afectan al rendimiento, del problema planteado.

Entre las variables gestión financiera y estrategia competitiva, se encuentra una flecha en ambos sentidos con el propósito de evaluar y demostrar la relación positiva entre las modificaciones de las dimensiones de ambas variables. Lo cual permitió evaluar cómo se afecta y alinean los procesos de la gestión financiera con la estrategia competitiva y viceversa. Ver la figura 2 del modelo teórico de la investigación.

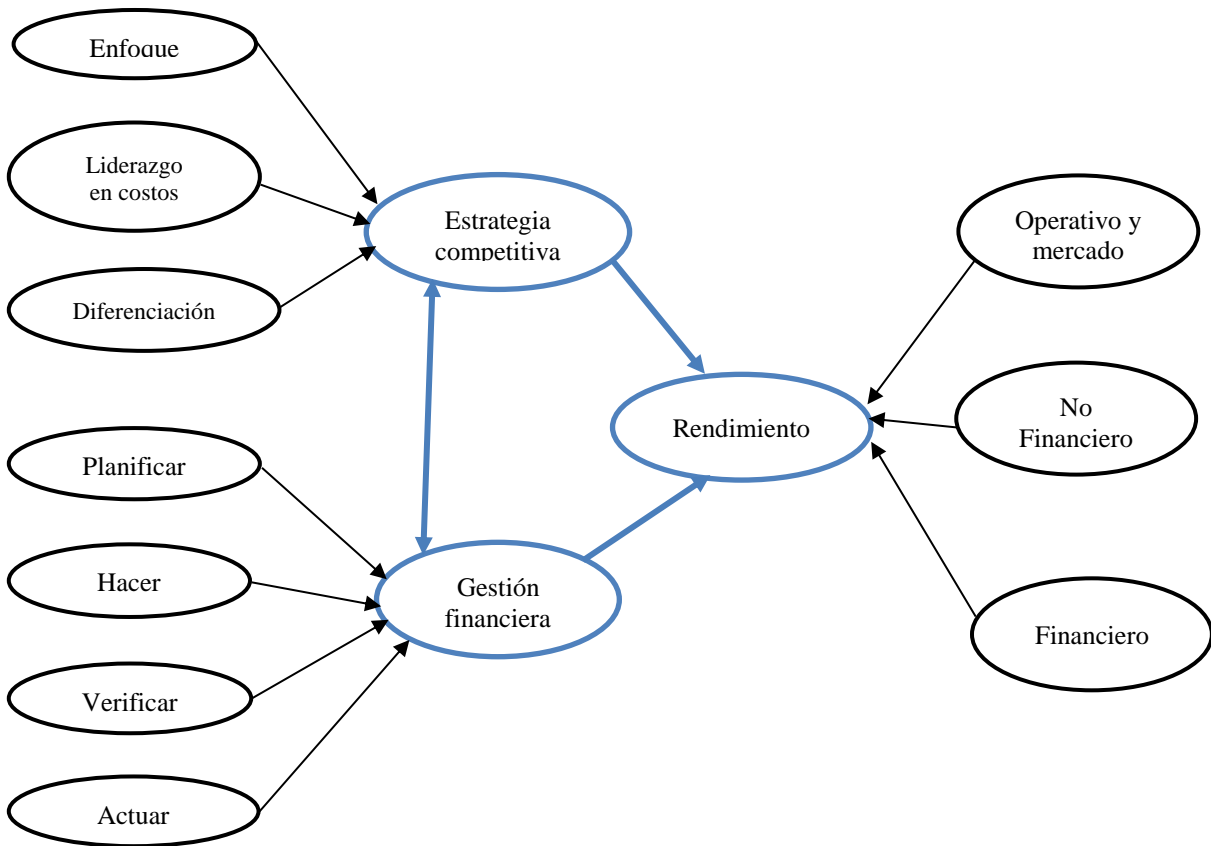
Existe una vinculación en el sistema contable de gestión y la estrategia competitiva que ejercen efectos sobre el rendimiento (Gómez-Conde et al., 2013), la teoría de contingencia sugiere que la congruencia o el ajuste entre las variables clave, como el entorno, la estructura y la estrategia, es fundamental para obtener un rendimiento óptimo (Miller, 1988) y los factores como la industria y las variables ambientales, o las características estructurales y de gestión de una empresa existente, influyen en cómo se configurará una orientación empresarial para lograr un alto rendimiento Lumpkin y Dess, (1996), situación que soporta la H1 y H4.

De acuerdo con Otley, (1980) los objetivos organizativos son una variable contingente y para cumplirlos es necesario diseñar un sistema de control (estrategias) y de

contabilidad de gestión, puesto que están relacionados con el rendimiento, con lo cual específicamente se fundamentan las hipótesis H1 y H2.

**Figura 1**

*Modelo teórico de investigación*



**Nota:** Elaborado conforme a la teoría y a investigaciones empíricas.

De acuerdo con lo planteado por Porter, (1980) que a través de las estrategias competitivas de diferenciación, liderazgo en costos generales y el enfoque, podrá generarse un rendimiento superior a la inversión de las empresas, se fundamenta la H4 de la

investigación, al igual por la afirmación de Hao y Song (2015) que indica que todas las capacidades estratégicas se relacionan positivamente con el desempeño.

### Capítulo III Metodología

#### Tipo y diseño de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva y explicativa, dado que una explicación suele ir antecedida de la descripción Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En la parte descriptiva se conocen las características y detalles específicos de la gestión financiera en el contexto del municipio Centro Tabasco de las empresas, para que contribuya al diagnóstico de la misma y medición, de igual forma se determina el grado de rendimiento y la orientación estratégica (Niño, 2011). Es explicativa, al evaluar los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva sobre el rendimiento.

El diseño es no experimental transversal, puesto que, se recolectan los datos, se miden las variables, en un solo momento sin ningún tipo de manipulación, no existe control directo de las variables, puesto que la gestión, la estrategia y el rendimiento ya sucedieron (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El método primordial utilizado es el deductivo, partiendo de los aspectos generales de las teorías, así como de los resultados y hallazgos de otras investigaciones científicas, analizando enfoques y conceptualización de las variables de estudio, para que en conjunto se infiera y determinen las conclusiones de carácter particular, en el contexto de las PyMES de Tabasco. El método análisis-síntesis es utilizado en forma auxiliar en la investigación, puesto que de acuerdo con Muñoz (2015) el objeto de estudio se descompone en las partes que lo integran para observarlas separadamente, y unificar al final las dimensiones e indicadores analizados para su estudio en su totalidad. En su caso la gestión financiera se analiza y mide por medio de sus dimensiones e indicadores, como subsistemas para su

análisis. Por otro lado, la variable de estrategia competitiva se analiza principalmente a partir de los factores competitivos de Dess y David (1984) que miden la estrategia. Según Padua (2000) la recomposición de las dimensiones e indicadores que conceptualizaron cada variable se unifican a través de índices. Con estos procesos contribuyen en la explicación de los efectos entre variables.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque aplicado es el cuantitativo, ya que está orientado a recolectar y procesar los datos de las variables que podrán ser medidas y cuantificadas y que al analizarlas con métodos estadísticos permiten comprobar la hipótesis planteada (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) lo que ratifica “la generalización y objetividad de los resultados con un determinado nivel de error y de confianza” (Muñoz, 2015, p. 232). La medición objetiva de las variables se realizó a través de la información recabada mediante la aplicación de encuestas a la muestra determinada. Esto es, se aplicó la recolección, medición de parámetros y obtención de frecuencias de la población para probar las hipótesis establecidas previamente (Cortés e Iglesias, 2004).

### **Población**

Para lograr el objetivo de esta investigación se determinó la población considerando los siguientes elementos: características de las actividades económicas; la delimitación geográfica; y el criterio de estratificación expedido por la Secretaría de Economía definiendo la clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas.

Para determinar la actividad económica (sector y subsector), se realizó un análisis descriptivo y documental de indicadores económicos publicados por el INEGI referentes a:

PIB, estadísticas de la esperanza de vida, porcentajes de población económicamente ocupada y economía informal del estado de Tabasco. Así se determinó que el subsector comercio ocupa el segundo lugar en la generación del PIB en la economía de Tabasco, no por ser el más dinámico, esta condición se explica por la caída del sector secundario (minero) y el bajo desarrollo del sector primario. Así también se observa que a este subsector pertenece el mayor número de negocios en el estado con un 38% y genera empleos del 45.4%. Por otro lado, el comercio al por menor genera el porcentaje más alto de participación del PIB en el sector secundario del estado con un 58% (INEGI, 2014).

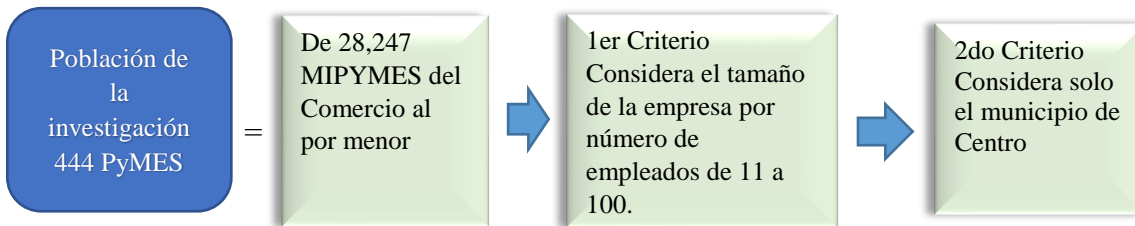
En la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del mes de marzo de 2018, se indica que el total de unidades económicas del estado de Tabasco es de 73,433 de las cuales 2,095 pertenecen al subsector comercio al por mayor y 28,247 al comercio al por menor. Para definir la población objeto de estudio, se consideraron los siguientes criterios de inclusión: en primer lugar, las empresas de 11 a 100 empleados, en segunda instancia que pertenezcan al municipio Centro, lo que permitió obtener una población de 444 pequeñas y medianas empresas del subsector comercio al por menor del municipio Centro Tabasco. Quedando excluidas las microempresas y los municipios distintos al correspondiente del Centro del estado.

El criterio utilizado para definir su clasificación en pequeñas y medianas es el número de empleados de acuerdo con los criterios oficiales de la estratificación de la Secretaría de Economía, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009 siendo el siguiente: pequeñas empresas de 11 a 30 trabajadores y medianas de 31 a 100. Ver figura 2.



**Figura 2**

*Perfil de la población de la investigación*



*Nota:* Elaboración propia.

### **Muestra**

Atendiendo la heterogeneidad de la población, la muestra se define a partir de criterios cualitativos y cuantitativos, ya que por un lado se debe atender las condiciones de los sectores y subsectores económicos al por menor de las empresas pequeñas y medianas ubicadas en el municipio Centro de Tabasco, por lo tanto, la muestra se define como determinística por cuotas, enfocada en el sector terciario, subsector comercio al por menor.

La selección de la muestra de acuerdo al criterio cuantitativo se realiza en dos fases: primera, cálculo del tamaño y en la segunda fase se determinan los elementos de la población conforman la muestra.

Fase 1: Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de Krejcie y Morgan (1970) obteniendo una muestra de 206 elementos.

$$S = \frac{X^2 NP (1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

Donde:

S= Tamaño de la muestra requerido

N= Tamaño de la población es 444

P= Proporción de la población, se asume que es 0.50

$d = 0.05$  Error igual a  $\pm 1.96 \sigma_p$

$X^2 = 3.841$  para el 0.95 del nivel de confianza.

$$S = \frac{(3.841) 444 (0.5) (1-.5)}{(0.05*0.05) (444-1) + 3.841 (0.5) (1-.05)}$$

$$S = \frac{426.35}{2.07}$$

$$S = \mathbf{206}$$

Fase 2: Se procedió a seleccionar los elementos muestrales del total de la población (444) los cuales se clasificaron en 28 cuotas correspondientes a los giros de actividades de las PyMES. Después se determinó el número de empresas que pertenecen a cada cuota de la población de 444; al número total por cuota se multiplica por la fracción constante para calcular el tamaño que corresponde a la muestra por cuota.

Se calculó la fracción constante de la siguiente manera:

$$\text{Fracción Constante} = \frac{N_b}{N_h} = \frac{206}{444} = 0.4639$$

Así el número de empresas que representan a cada cuota se multiplica por la fracción constante, obteniendo el número de empresas que corresponde a cada subgrupo que al sumarlos se tiene el número de la muestra de 206 pequeñas y medianas empresas.

Al determinar las muestras de los subgrupos se observa que se forman con una y dos empresas, que al aplicarles la fracción constante no alcanzan el valor para la muestra, encontrándose por debajo del .4639, siendo inferior a uno, por tal situación se consideró que todos ellos conformen un subgrupo y al ser incluidos para formar parte de la muestra.

Estos giros empresariales se identifican como: otros, ascendiendo a un total de 33 empresas. El total de empresas que integran el rubro de otros se desglosa en la tabla 8.

**Tabla 8**

*Desglose de la integración de la subpoblación –otros- para la muestra de investigación*

<b>Gestores de las empresas</b>	<b>No. Empresa</b>
<b>Otros</b>	
Artículos para albercas y otros artículos	1
Artículos desechables	2
Artículos para la limpieza	1
Artículos y aparatos deportivos	2
Blancos	2
Equipo y material fotográfico	1
Cerveza	1
Departamentales	2
Discos y casetes	2
Instrumentos musicales	1
Juguetes	1
Lentes	1
Limpieza	2
Mascotas	1
Paletas de hielo y helados	1
Pañales desechables	1
Perfumería y cosméticos	2
Pisos y recubrimientos cerámicos	2
Productos naturistas, medicamentos homeopáticos y de complementos alimenticios	1
Refacciones usadas para automóviles	1
Regalos	2
Vidrios y espejos	2
Vinos y licores	1
<b>Total, otros</b>	<b>33</b>

**Nota:** Elaboración con base en los datos del DENU (2018).

Por otro lado, se decidió integrar una segunda subpoblación, dado que presentan características similares al comercializar alimentos no procesados. Se mencionan su giro y número correspondiente: siete de carnes rojas; una de frutas y verduras; dos de leche, otros productos lácteos; dos de semillas y granos alimenticios, especias y chiles; y tres de otros alimentos.

Una vez definidas las dos subpoblaciones anteriores que implicaron la integración de empresas, la muestra se presenta de manera detallada en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Muestra de la investigación, PyMES comercio al por menor ubicadas en el municipio de Centro, Tabasco*

Número	Actividad	No. Población	Muestra
1	Abarrotes y misceláneas	41	19
2	Aceites y grasas lubricantes	5	2
3	Artículos de papelería	6	3
4	Artículos para la decoración	3	1
5	Automóviles y camionetas nuevos	24	11
6	Alimentos no procesados	15	7
7	Bisutería y accesorios de vestir	4	2
8	Calzado	32	15
9	Cristalería, loza y utensilios de cocina	5	2
10	Electrodomésticos/línea blanca	17	8
11	Ferreterías y tlapalerías	27	13
12	Gas L. P. en cilindros/estacionario	7	3
13	Gasolina y diésel	46	21
14	Libros	4	2
15	Llantas y cámaras para automóviles	8	4
16	Minisúper	42	19
17	Mobiliario, eq y acc. de cómputo	5	2
18	Motocicletas	5	2
19	Muebles para el hogar	16	7

Número	Actividad	No. población	Muestra
20	Pintura	4	2
21	Plantas y flores naturales	3	1
22	Refacciones nuevas para autos	21	10
23	Ropa, excepto de bebé y lencería	29	13
24	Supermercados	10	5
25	Telas	9	4
26	Teléfonos/aparatos de comunicación	12	6
27	Tiendas departamentales	11	5
28	Otros	33	15
	<b>Total</b>	<b>444</b>	<b>206</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Se considera un 20% arriba del tamaño de la muestra obtenido, por las pérdidas de participantes, mientras mayor sea la muestra se disminuye los riesgos calculados de los errores Alpha referidos a la aceptación de resultados falsos y el Beta referido a que tan aceptable es que no existe asociación (García-García et al., 2013; Rondón y Rodríguez, 2007).

Dado que la pregunta principal de investigación es ¿Cuáles son los efectos de la gestión financiera y estrategia de competitividad en el rendimiento? Y el alcance es explicativo se considerará el tamaño muestral por más de 200 casos a fin de comprobar hipótesis y realizar un análisis factorial confirmatorio (Lloret-Segura et al., 2014).

### **Proceso de recolección de información**

En esta investigación se utilizó la técnica documental y de campo para obtener y recopilar la información. Primero, se aplica la técnica documental, a través de una búsqueda exhaustiva de información secundaria que incluye la revisión y consulta de libros, revistas, artículos científicos, periódicos, así como, de fuentes electrónicas disponibles en internet,

relacionados con la problemática sobre gestión empresarial, priorizando la gestión financiera de las PyMES, así como, las dimensiones e indicadores referidos a la estrategia de competitividad. Como información de apoyo se analizan los resultados obtenidos por instituciones gubernamentales, tales como el INEGI, Secretaría de Economía, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), y la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE).

Los datos primarios de la investigación se obtienen por medio de la aplicación de un cuestionario cerrado y auto administrado, cuyas preguntas están asociadas con las variables a medir con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación. Este cuestionario se realizó con el análisis de diversos instrumentos que miden las variables de la investigación.

El cuestionario se aplicó en dos fases: en diciembre 2019 a marzo 2020, y de abril a junio de 2020. En la primera fase se aplicó de forma auto dirigida y con el formato impreso, anexando carta de presentación de la universidad y credencial de estudiante. Se solicitaba hablar con el encargado del área administrativa y financiera, cuando no se encontraban o estaban ocupados, nos sugerían dejarlo y recogerlo posteriormente. En la segunda etapa se modificó la modalidad para aplicarlo en línea debido a la emergencia sanitaria, de esta manera se limita más la recolección de datos debido a desconfianza y que los negocios se encuentran cerrados, complicándose de esta forma obtener los correos electrónicos para hacerles llegar el instrumento.

### **Instrumento de investigación**

Para el diseño del instrumento se analizaron diversas aportaciones teóricas y resultados de investigaciones empíricas de varios autores, ver el apéndice A.

El instrumento está estructurado en cuatro secciones, en la primera se obtienen datos sociodemográficos de los responsables de cada área de gestión, así como datos generales de la empresa. La segunda sección contiene 30 ítems que miden la gestión financiera con una escala tipo Likert en los que solicita que indique el nivel de cumplimiento que se realiza dónde (1) *Nunca*, (2) *Rara vez*, (3) *Algunas veces* (4) *Con frecuencia* y (5) *Muy frecuente*, tomado del instrumento de Ortiz (2013) este instrumento se utiliza según el análisis de instrumentos en esta variable, sus dimensiones y sus ítems.

La tercera sección mide la estrategia competitiva con 28 ítems que considera las tres dimensiones que especifica el modelo de Porter, medidas con base a la validación del modelo de factores competitivos de (Dess y Davis, 1984; Garrigós y Palacios, 2005; Powers y Hahn, 2004; Robinson y Pearce, 1988) y referidos por otros autores en sus investigaciones como (Cabello et al., 2000; Calderón-Hernández et al., 2010). La escala utilizada es de tipo Likert que indica cual ha sido el nivel de cumplimiento de los factores competitivos para el desarrollo de su estrategia empresarial, donde la escala es la siguiente: (1) *Nunca*, (2) *Rara vez*, (3) *Algunas veces* (4) *Con frecuencia* y (5) *Muy frecuente*.

La última parte del instrumento mide la variable del rendimiento integrado por 22 ítems correspondientes a las dimensiones del rendimiento producción y mercado, el no financiero y el financiero con una escala tipo Likert en donde se solicita que indique cual ha sido la evolución de diversos aspectos en su empresa en los últimos tres años siendo los

criterios de evaluación (1) *Situación muy desfavorable*, (2) *Desfavorable*, (3) *Ni favorable ni desfavorable*, (4) *Favorable* y (5) *Situación muy favorable*. El constructo de rendimiento se mide conforme a (Gupta y Govindarajan, 1984; Hoque y James, 2000; Noordin, Zainuddin, Mail, y Kaziemah, 2015; Quinnf y Rohrbaugh, 1983). Existen investigaciones con autores que han utilizado sus instrumentos para medir el rendimiento como (Aragón et al., 2010; Ballina et al., 2016; Chablé et al., 2014; García et al., 2011; García y Gallego, 2006; Heredia et al., 2008; López-Lemus y Garza, 2019; Montoya et al., 2013; Sánchez et al., 2018) entre otros, que han hecho uso de algún instrumento de los autores anteriores.

***Tabla de especificaciones (operacionalización)***

Se presenta en la tabla 10 las especificaciones de las variables sociodemográficos y en las tablas 11, 12 y 13 las variables de investigación.

**Tabla 10**

*Especificaciones de las variables sociodemográficos*

Variable	Dimensiones	Definición Operacional	Ítem/ indicadores	Escala
1. Sexo	Sexo	Identifica el sexo del encuestado	1=Femenino 2=Masculino	Nominal
2. Edad	Edad	Edad del encuestado	Número	Razón
3.Académicos	Escolaridad	Identifica el grado máximo de estudios del encuestado	1= Educación básica 2= Bachillerato 3= Técnico superior 4= Educación superior 5= Posgrado	Nominal



Variable	Dimensión	Definición operacional	Ítem/indicador	Escala
4. Laborales	Puesto	Identifica el puesto de ocupación del encuestado	1= Socio-Propietario 2= Gerente 3= Otro	Nominal
5. Tamaño	No. Empleados	Identifica el tamaño de la empresa	1= De 1 a 10 2= De 11 a 49 3= De 50 a 99 4= Otro	Razón
6. Antigüedad	Tiempo en el mercado	Identifica los años de operación de la empresa en el mercado	1= 1 año 2= De 2 a 4 años 3= 5 a 7 años 4= 7 a 9 años 5= otra, ¿cuál?	Razón
7. Empresas familiares	Trabajan familiares de los dueños o socios en la empresa	Identifica empresas familiares	1= Si 2= No	Nominal
8. Áreas funcionales	Contrata Servicio de contabilidad externo	Identifica la estructura organizacional y funcional	1= Si 2= No	Nominal
	9. No. Sucursales de la empresa		Abierta	Numérica
Expansión en el mercado	10. Ubicación de las sucursales	Identifica su dominio en el mercado	1= Villahermosa 2= En otro municipio 3= En otro estado 4= En otro país 5= Ninguno de los anteriores	Numérica

Variable	Dimensión	Definición operacional	Ítem/indicador	Escala
11. Áreas funcionales	Depto. maneja recursos monetarios	Identifica la estructura organizacional y funcional	1=Finanzas 2=Administración 3=Contabilidad 4=No hay depto. Pero si responsable 5=No depto. Ni responsable	Numérica
12. Tamaño	Tamaño de la empresa	Identifica el tamaño de la empresa, según la percepción del empresario	1=Micro 2=Pequeña 3=Mediana 4=Grande	Numérica
13. Tecnología	Uso de tecnologías	Ventas por internet	1=Si      2=No	Nominal
14. Sector	Producto principal de venta	Identifica el giro del negocio al que se dedica el encuestado	Abierta	Nominal

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Especificaciones de la variable gestión financiera*

Variable Gestión financiera	Dimensión	Definición Operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Componente fundamental de la gestión empresarial, a través de la cual las empresas adquieren y destinan los recursos en forma suficiente, para concretar sus operaciones a corto y largo plazo (Vera-Colina, 2012).	Planificar	Es un proceso que consiste en determinar la situación de la empresa actual y proyectarla hacia el futuro (Almanza et al., 2018; Louffat, 2012; Mero-Vélez, 2018; Parker y Ritson, 2005)	Planeación financiera y capitalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las diferentes áreas de la empresa utilizan los presupuestos operativos como una herramienta de apoyo en las funciones de planeación y control.</li> <li>2. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar los objetivos de la dirección con respecto a utilidades.</li> <li>3. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar el flujo de efectivo (determina si es excedente o deficiente).</li> <li>4. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar la situación financiera de la empresa.</li> <li>5. Se conocen los instrumentos de financiamiento disponibles en el mercado, especialmente los destinados a pymes.</li> <li>6. Se invierte capital en otras empresas.</li> <li>7. Las solicitudes de crédito se apoyan en estudios de viabilidad de proyectos de inversión.</li> <li>8. Los proyectos de inversión reflejan la forma en de aplicaran los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa</li> </ol>	<p>Ortiz (2013, p.p. 136-137)</p> <p>Vera-Colina (2012) Pregunta 6</p>	<p>Nivel de cumplimiento</p> <p>(5) Muy frecuente,</p> <p>(4) Con frecuencia,</p> <p>(3) Algunas veces,</p> <p>(2) Rara vez</p> <p>(1) Nunca</p>

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Gestión financiera	Planificar (1-11)	Consiste en el diseño de la estructura y la asignación de autoridad y responsabilidades, implementando la, ejecución de las actividades planeadas y necesarias para llevar a cabo la gestión	Planeación financiera y capitalización	<p>9. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.</p> <p>10. La aplicación de las utilidades es decidida por el administrador en función de los planes de desarrollo de la empresa.</p> <p>11. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.</p>	Ortiz (2013 p.p. 136-137)	Nivel de cumplimiento
	Hacer (12-20)		Administración del efectivo	<p>12. Los objetivos de liquidez y solvencia se fijan de modo que pueda respaldarse adecuadamente la operación comercial.</p> <p>13. Las normas para invertir los excedentes de efectivo permiten mantener su valor.</p> <p>14. Las operaciones con efectivo se aseguran utilizando proyecciones y estados de flujo de efectivo.</p> <p>15. Los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma. En caso de no tener créditos marque la opción 1 =Nunca</p> <p>16. Las urgencias y los aspectos permanentes de efectivo se manejan por medio de pronósticos de necesidades de efectivo calendarizadas.</p>		(5) Muy frecuente, (4) Con frecuencia (3) Algunas veces, (2) Rara vez (1) Nunca

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Gestión financiera	Hacer		Administración de activos a largo plazo	<p>17. La política de pago a proveedores que se maneja es compatible con la política de cobro de sus clientes.</p> <p>18. El ingreso de las ventas es coherente con los recursos financieros de que dispone la empresa.</p> <p>19. El proceso de cobranza normalmente mantiene el período medio de cobro de la empresa en un nivel adecuado.</p> <p>20. Los saldos de inventario se controlan por técnicas de justo a tiempo (solo el necesario sin almacenar excedentes) en comunicación con los proveedores.</p>	Ortiz (2013 p.p. 136-137)	<p>Nivel de cumplimiento</p> <p>(5) Muy frecuente,</p> <p>(4) Con frecuencia,</p> <p>(3) Algunas veces,</p> <p>(2) Rara vez,</p> <p>(1) Nunca</p>
	Verificar	Se comprueba “si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado” (Fayol, 1969, p. 107)	Análisis financiero y Control de costos	<p>21. Los estados financieros se utilizan regularmente para tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.</p> <p>22. Las cifras financieras se proyectan elaborando estados financieros a futuro para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.</p> <p>23. Los costos de la empresa se registran y analizan de manera continua.</p> <p>24. La dirección controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas a través del análisis de las tendencias de la información que se genera por centro de costo.</p>		

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Factor o dimensión	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Gestión financiera	Actuar	Acciones correctivas derivadas del proceso verificar. Actividades dirigidas al mejoramiento continuo (Basu, 2012).	Reducción de costos y Mejora del rendimiento de las inversiones	<p>25. Se retroalimenta a través de los informes a las áreas respecto a sus variaciones de costos y/o gastos.</p> <p>26. Los informes de variaciones de costos son usados por las áreas para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.</p> <p>27. Para administrar y optimizar los costos se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.</p> <p>28. Para el mejoramiento de los costos y/o gastos existe una revisión periódica.</p> <p>29. Se identifican sistemáticamente áreas de oportunidad para incrementar el rendimiento de las inversiones.</p> <p>30. Permanentemente se buscan mejoras en la tasa de recuperación de la inversión.</p>	Ortiz (2013 p.p. 136-137)	Nivel de cumplimiento  (5) Muy frecuente, (4) Con frecuencia, (3) Algunas veces, (2) Rara vez, (1) Nunca

**Nota:** Elaboración con el modelo y metodología de (Ortiz, 2013 p.p. 136-137; Vera-Colina, 2012).

**Tabla 12**

*Especificaciones de la variable estrategia competitiva*

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Es “tomar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, hacer frente con éxito a las cinco fuerzas competitivas y, por lo tanto, producir un rendimiento superior de la inversión para la empresa (Porter, 1980, p. 34).	Diferenciación	Cuando “intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importante y adopta un posicionamiento especial para atender sus necesidades” (Porter, 1980, p. 14).	Diferenciación	31. Comercialización de nuevos productos. 32. Capacidades amplias de venta y servicio al cliente. 33. Revisión de la calidad del producto antes de su venta 34. Mejora del servicio de venta hacia el cliente 35. Identificación del nombre de su negocio 36. Innovación en técnicas y métodos de comercialización 37. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector. 38. Esfuerzo para construir reputación dentro del sector. 39. Control en los canales de distribución de los productos 40. Capacitación del personal	(Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988) Preguntas: 31 a 40	Nivel de cumplimiento  (5) Muy frecuente,  (4) Con frecuencia,  (3) Algunas veces,  (2) Rara vez,  (1) Nunca.

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
	Diferenciación		41. Contar con procedimientos de control de calidad del servicio al cliente. 42. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad 43. Subcontratación de empleados a través de otras empresas	(Powers y Hahn, 2004b) pregunta 41 (García, 2002; Powers y Hahn, 2004b) pregunta 42 (Powers y Hahn, 2004b) pregunta 43	Nivel de cumplimiento  (5) Muy frecuente,
	Liderazgo en costos	Consiste en lograr un costo total menor al de sus rivales, vinculado con una calidad razonable de los productos o servicios prestados a los clientes y al mismo tiempo, cuida dos aspectos relevantes: el volumen de ventas y la existencia de un marco de mercado rentable (Hall, 1980).	44. Eficiencia operativa 45. Previsión del crecimiento del mercado 46. Mantenimiento de niveles bajos de inventario 47. Precios competitivos 48. La utilización de préstamos 49. Esfuerzos para asegurar la disponibilidad de mercancías 50. Innovación en el proceso de comercialización 51. Optimización de gastos 52. Economía de escala	(Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988) Preguntas 44-50  (Calderón-Hernández et al., 2010; Garrigós y Palacios, 2005; Powers y Hahn, 2004) Pregunta 51 (García, 2002; Powers y Hahn, 2004) Pregunta 52	(4) Con frecuencia,  (3) Algunas veces,  (2) Rara vez,  (1) Nunca.



Variable	Dimensión	Definición Operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Estrategia competitiva	Enfoque	“La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes” (Porter, 2002, p. 14)	Enfoque	53. Solo atender mercados geográficos específicos 54. Productos ofrecidos en segmentos de alto precio 55. Imita las estrategias de los competidores 56. Amplia gama de productos 57. Capacidad para comercializar productos especializados 58. Énfasis en la comercialización de productos especiales	(Dess y Davis, 1984; Robinson y Pearce, 1988) Preguntas 53, 54, 56 y 57 Powers y Hahn, (2004) Pregunta 55 (Garrigós y Palacios, 2005; Powers y Hahn, 2004) Pregunta 58	Nivel de cumplimiento  (5) Muy frecuente,  (4) Con frecuencia,  (3) Algunas veces,  (2) Rara vez,  (1) Nunca.

**Nota:** Elaboración con la información de los autores de la tabla.

**Tabla 13**

*Especificaciones de la variable rendimiento*

Variable	Dimensión	Definición operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala				
<b>Rendimiento</b> Medida de la productividad de los recursos comprometidos en un negocio, donde lo importante es garantizar su permanencia y su crecimiento, y por ende la generación del valor para los inversionistas (Molina, Botero, y Montoya, 2016, p. 79) cita a García, 2009).	Rendimiento operativo y de mercado	Se refiere al desempeño de las organizaciones en relación con los competidores principales en términos de participación del mercado, crecimiento en ventas, el volumen de las ventas generadas y la productividad de la empresa (Hoque y James, 2000; López-Lemus y Garza, 2019; Noordin et al., 2015)	Rendimiento operativo y de mercado	59. Volumen de ventas	(Gupta y Govindarajan, 1984; Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015) Preguntas 59 a 60	(5) Situación muy favorable,				
				60. Tasa de crecimiento de ventas						
				61. Participación de mercado			(4) Favorable,			
				62. Productividad (Rentabilidad en ventas)						
				63. Beneficio operativo				(3) Ni favorable ni desfavorable,		
				64. Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados/Desarrollo del mercado sistema abierto						
				65. Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/ servicios					(2) Desfavorable,	
				66. Mejora en la coordinación de los procesos internos						
				67. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes						(1) Situación muy desfavorable.
				68. Posicionamiento en el mercado						
69. Imagen y reputación.	(Gupta y Govindarajan, 1984; Quinnf y Rohrbaugh, 1983) Preguntas 61 a 63									
		(Gupta y Govindarajan, 1984; Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015; Quinnf y Rohrbaugh, 1983) Preguntas 64 y 65								
			(Quinnf y Rohrbaugh, 1983) Preguntas 66 a 68							

Variable	Dimensión	Definición operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
Rendimiento	Rendimiento no financiero	Es la superioridad que ha obtenido una organización sobre sus competidores en el mercado, en términos de calidad, ventaja de costos, entrega a tiempo, el volumen de ventas, así como la cuota de mercado (Hoque y James, 2000; López-Lemus y Garza, 2019; Noordin et al., 2015)	Rendimiento no financiero	70. Personalización del producto según las necesidades del cliente. 71. Empleo de la innovación continua de productos y servicios.  72. Reducción continua de costos  73. Calidad del producto 74. Investigación y desarrollo 75. Motivación / satisfacción de los trabajadores 76. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores). 77. Reducción del ausentismo laboral	(Noordin et al., 2015) preguntas 70 y 71  (Gupta y Govindarajan, 1984; Noordin et al., 2015) pregunta 72 (Noordin et al., 2015; Quinnf y Rohrbaugh, 1983) pregunta 73 (Noordin et al., 2015) pregunta 74 (Gupta y Govindarajan, 1984; Quinnf y Rohrbaugh, 1983) pregunta 75 Quinnf y Rohrbaugh, 1983) preguntas 76 y 77	(5) Situación muy favorable,  (4) Favorable,  (3) Ni favorable ni desfavorable,  (2) Desfavorable,  (1) Situación muy desfavorable.

Variable	Dimensión	Definición operacional	Factores o dimensiones	Ítem/ indicadores	Autor	Escala
	Rendimiento financiero	Es el grado de ganancia que se ha obtenido a través de la inversión (ROI) (Hoque y James, 2000; López-Lemus y Garza, 2019; Noordin et al., 2015)	Rendimiento financiero	78. Flujo de efectivo.  79. Retorno de capital (beneficio de los socios por unidad monetaria invertida).  80. Retorno de inversión	(Gupta y Govindarajan, 1984) pregunta 78  (Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015) pregunta 79  (Gupta y Govindarajan, 1984; Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015) pregunta 80	(5) Situación muy favorable,  (4) Favorable,  (3) Ni favorable ni desfavorable,  (2) Desfavorable  (1) Situación muy desfavorable

**Nota:** Elaboración propia con base en los autores de la tabla.

**Tabla 14**

*Revisión de la literatura del empleo de los ítems de rendimiento*

Investigación	Ítems	Autor del instrumento utilizado en la investigación
López-Lemus y Garza (2019, p. 372).	<p>Rendimiento en la Producción y el Mercado: volumen de ventas, crecimiento de las ventas, participación en el mercado, la productividad de su empresa, beneficio operativo (p. 372).</p> <p>Rendimiento no financiero: personalizar el producto a las necesidades de los clientes, innovación continua de productos/servicios, reducción continua de costos, organización está enfocada en la calidad del producto /servicio y la investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios.</p> <p>Rendimiento financiero: Retorno de capital, retorno de inversión (p. 372).</p>	(Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015)
(Montoya et al., 2013; Sánchez et al., 2018b, p. 85),	<p>(1) Ofrece productos de mayor calidad; (2) Dispone de procesos internos más eficientes; (3) cuenta con clientes más satisfechos; (4) se adapta antes a los cambios en el mercado; (5) está creciendo más; (6) es más rentable; (7) tiene empleados más satisfechos y motivados, y, finalmente, (8) tiene menor absentismo laboral (p.85).</p> <p>Grado de acuerdo (en escala 1 a “total desacuerdo” a 5 “total acuerdo”) con las afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes (p. 85).</p>	<p>Quinnf y Rohrbaugh (1983)</p> <p>Utilizan solo 8 ítems de los 12 ítems de este autor, con una escala tipo Likert de 1 a 5.</p>

Investigación	Ítems	Autor del instrumento utilizado en la investigación
García y Gallego (2006, p. 446)	<p>Rendimiento cualitativo                      (1) Conocimiento y experiencia en el negocio, (2) capacidad para realizar productos o servicios de calidad, (3) responsabilidad de la empresa con el medio ambiente (4) capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos, (5) Morosidad del cliente, (6) habilidad para dirigir y trabajar en grupo, (7) productividad de la mano de obra, (8) capacidad de obtener financiación externa ventajosa, (9) Optimización de las inversiones en activos (p. 446).</p> <p>Rendimiento cuantitativo                      Ventas, activos, número de empleados, variación de ventas y activos, rentabilidad económica, margen en porcentaje, rotación de ventas sobre activo y rentabilidad financiera (p.446).</p>	Lumpkin y Dess (1996)
Gallardo-Vázquez et al., (2013, p. 19)	<p>Nivel de beneficios antes de impuestos                      Nivel de rentabilidad                      Incremento de las ventas                      Margen de beneficio sobre las ventas                      Cuota de mercado para nuestros productos y/o servicios                      Nivel de satisfacción y fidelización de clientes                      satisfacción y retención de sus mejores empleados                      posicionamiento en el mercado, imagen y reputación</p>	Dess y Robinson (1984)

**Nota:** Elaboración propia con la información de los autores de la tabla.

**Tabla 15**

*Codificación de las variables del instrumento*

Dimensión		Concepto	Sub dimensión		Ítems
GFP	Planificar (P) 1-11	Determinar la situación de la empresa actual y proyectarla hacia el futuro.	GFPA	Administrativo	1 a 4
			C	financiera y capitalización	10 y 11
GFH	Hacer (H) 12-20	Diseño de la estructura y la asignación de autoridad y responsabilidades, implementando la ejecución de las actividades planeadas.	GFPF	Financiamiento	5 a 9
			GFHE	Administración del efectivo	12-16
GFH			GFH	Administración	17-20
			A	de activos	
GFV	Verificar (V) 21-24	Se comprueba “si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado” (Fayol, 1969, p. 107)	GFV	Análisis financiero y costos	21-24
GFA	Actuar (A) 25-30	Acciones correctivas derivadas del proceso verificar. Actividades dirigidas al mejoramiento continuo.	GFA	Reducción de costos y mejora de rendimiento	25-30
ECD	Diferencia- ción	“Intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importante y adopta un posicionamiento especial para atender sus necesidades” (Porter, 1980, p. 14).	ECDI	Diferenciación	31-43

Dimensión			Subdimensión		Ítems
ECL	Liderazgo en costos	Consiste en lograr un costo total menor al de sus rivales, vinculado con una calidad razonable de los productos o servicios prestados a los clientes y al mismo tiempo, cuida dos aspectos relevantes: el volumen de ventas y la existencia de un marco de mercado rentable (Hall, 1980).	ECL1	Liderazgo en costos	44-52
ECE	Enfoque	“La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes” (Porter, 2002, p. 14).	ECE	Enfoque	53-58
RE	Rendimiento operativo y de mercado	Se relaciona con los competidores principales en términos de participación del mercado, crecimiento en ventas, el volumen de las ventas generadas y la productividad de la empresa.	REOM	Rendimiento operativo y de mercado	59-69
RE	Rendimiento no financiero	Superioridad que ha obtenido una organización sobre sus competidores en el mercado, en términos de calidad, ventaja de costos, entrega a tiempo, el volumen de ventas, así como la cuota de mercado	RENF	Rendimiento no financiero	70-77
RE	Rendimiento financiero	Grado de ganancia que se ha obtenido a través de la inversión (ROI)	REFI	Rendimiento financiero	78-80

*Nota:* Elaboración propia.



*Validez de contenido, fiabilidad y pilotaje*

**Fiabilidad del instrumento con datos de la prueba piloto.**

Se efectuó la evaluación de la confiabilidad del instrumento con el coeficiente Alpha de Cronbach a una muestra piloto de 30 participantes, en el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 25, el cual indica que el nivel de confianza del instrumento es de .963, nivel de confiabilidad interna excelente para una investigación no exploratoria (Cronbach, 1951; Nunnally, 1996).

Se procedió a verificar la confiabilidad interna por cada constructo que de acuerdo a lo establecido por Campo-Arias y Oviedo (2008) se realiza cuando el instrumento está integrado por más de 20 ítems.

Las dimensiones con coeficientes arriba de .800 son: hacer con .860, verificar con .851, actuar .906, la diferenciación con .894, liderazgo en costos .870, rendimiento financiero .973 los cuales son muy aceptables. Por otro lado, se determinaron tres dimensiones que presentaron coeficientes por debajo de .800: planificar con .790, rendimiento no financiero con .736 y la dimensión enfoque de .545 que según Nunnally (1978) si se encuentra por arriba de .70 son aceptables.

Se atendió la recomendación de (García-García et al., 2013) con el tamaño de entre 30 y 50 participantes en el estudio piloto.

***Validez de contenido: juicio de expertos piloto.***

La validez de contenido se realizó en dos fases: la primera a través de dos juicios de expertos en forma cualitativa y la segunda con la aplicación del análisis factorial exploratorio de la prueba piloto, con el fin de adecuar la redacción de los ítems con un

lenguaje acorde con el gestor de las PyMES y adaptarlos al contexto geográfico del municipio Centro del Estado de Tabasco. El grupo focal se conformó por cinco de expertos cuya formación académica es de posgrado en: administración y gestión estratégica/políticas de desarrollo y gobierno; con amplios conocimientos y experiencia profesional en contabilidad pública y privada, finanzas y administración, producción, consultoría empresarial y amplia gama de investigaciones publicadas. El quinto experto es un empresario con amplios conocimientos y dominio en el tema, su trayectoria laboral abarca las siguientes áreas: contabilidad, administración, finanzas y derecho, así también cuenta con estudios de posgrado.

Se les proporcionó en forma anticipada la operacionalización de los constructos de las tres variables, el cuestionario a evaluar, el objetivo de la investigación y el fin que se pretende en el juicio de expertos.

Se especificaron por escrito los puntos generales en los que se requería que los acuerdos fueran por consenso y se utilizó el cuestionario como guía y una plantilla de anexo para la evaluación, observaciones, opiniones, juicios y valoraciones generales en la que firmaron como evidencia de la realización del juicio.

Una vez concluido el panel de expertos, se procedió a modificar la redacción de los ítems para adecuarlos a la cultura empresarial de Tabasco y así aumentar el grado de comprensión de los encuestados en función de la evaluación, sugerencias y observaciones de los expertos. Algunos conceptos muy técnicos de los ítems de la sección correspondiente a la gestión financiera se remplazaron con un lenguaje sencillo; el instrumento original que mide la variable estrategia competitiva fue aplicado a empresas industriales, debido a lo

cual, se adecuó la redacción hacia empresas del sector comercio. Se anexan en el apéndice B las planillas de los juicios de expertos realizadas.

Una vez concluida las modificaciones por el juicio de expertos se tiene una nueva versión del instrumento, ver el apéndice D, el cual se aplica en la prueba piloto de 30 participantes de acuerdo con García-García et al., (2013), al que se midió el grado de comprensión de los mismos a través de la fiabilidad y del análisis factorial exploratorio, el método de extracción de los factores empleado fue el de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo, excepto para la dimensión diferenciación y la no financiero que fue con rotación varimax, para elaborar la versión final de aplicación del instrumento.

***Validez de estructura: Análisis factorial exploratorio del piloto.***

Se procede a verificar la normalidad como requisito del análisis factorial exploratorio. En forma general, la mayoría de los ítems presentan una asimetría a la izquierda puesto que los valores altos de las variables son más frecuentes y su apuntamiento es mayor al de la distribución normal, por eso es leptocúrtica. Al verificar la normalidad por medio de la curtosis se observa que los ítems que se encuentran por arriba de tres son: P06GFPC el uso de las utilidades es decidido por el administrador ya sea para distribución y/o reinversión en función de los planes de desarrollo de la empresa; P011GFHE los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma; P26ECD comercialización de nuevos productos; P29ECD la revisión de la calidad del producto a vender; P35ECD identificación del nombre de su negocio; P47ECL optimización de gastos y P48ECD esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del servicio. Se contrasta la bondad de ajuste a una distribución normal con Shapiro-Wilk por ser el más adecuado

cuando el tamaño de muestra no superior a 50 (Levy et al., 2011 y Romero-Saldaña, 2016) y se determinó que la significancia es menor a .05 por que indica que los datos provienen de una población no normal, para dicho nivel de significancia.

Se obtiene la prueba de homogeneidad, teniendo un valor de significancia mayor de .05 en solo 19 factores, en consecuencia, las varianzas no son homogéneas.

Al analizar la colinealidad por medio de las correlaciones de las dimensiones, en forma general se observa que los constructos que presentan correlación positiva baja son: planificar, liderazgo en costos, rendimiento no financiero y diferenciación. Y los de mayor asociación son: verificar, actuar, hacer y rendimiento operativo de mercado.

Las correlaciones entre los ítems de la gestión financiera son moderadas, su dimensión que presentan correlación positiva baja es: planificar y los de mayor asociación son: verificar, actuar y hacer.

Analizando la dimensión planear de la gestión financiera se observa una relación positiva muy baja entre los ítems P01GFPP con P03GFPP y P04GFPP; entre P03GFPP y P07GFPP; y por último entre P04GFPP y P06GFPP, ver la tabla 16.

**Tabla 16**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión planear: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7
P01GF	-						
P02GF	0.798	-					
P03GF	0.194	0.209	-				
P04GF	0.042	0.222	0.377	-			
P05GF	0.225	0.416	0.482	0.598	-		
P06GF	0.508	0.390	0.248	0.171	0.179	-	
P07GF	0.536	0.556	0.136	0.443	0.247	0.325	-

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Las correlaciones débiles de la dimensión hacer se presentan entre P11GFHE y P10GFHE, ver tabla 17.

**Tabla 17**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión hacer: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8
P08GFH	-							
P09GFH	0.612	-						
P10GFH	0.534	0.775	-					
P11GFH	0.277	0.331	0.252	-				
P12GFH	0.451	0.352	0.337	0.513	-			
P13GFH	0.433	0.280	0.321	0.571	0.834	-		
P14GFH	0.314	0.157	0.257	0.421	0.383	0.623	-	
P15GFH	0.579	0.289	0.359	0.389	0.477	0.545	0.521	

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

**Tabla 18**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión verificar: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5
P16GFV	-				
P17GFV	0.867	-			
P18GFV	0.550	0.455	-		
P19GFV	0.436	0.492	0.778	-	

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

La dimensión actuar presenta correlaciones positivas moderadas-altas en todos sus ítems P20 a P25, ver tabla 19.

**Tabla 19**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión actuar: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5	6
P20GFA	-					
P21GFA	.694	-				
P22GFA	.682	.541	-			
P23GFA	.663	.591	.523	-		
P24GFA	.584	.393	.600	.698	-	
P25GFA	.628	.492	.675	.776	.730	-

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Se observa que los ítems que presentan correlaciones positivas muy bajas de la dimensión diferenciación son: P27ECD con la P29ECD, P35ECD, P41ECD; también, P43ECD con los ítems P26ECD, P29ECD y P35ECD; P43ECD con P48ECD por último la P49ECD con P41ECD. Presentan relación positiva baja P26ECD y P41ECD, así como la P27ECD con la P42ECD, ver la tabla 20.

**Tabla 20**

*Matriz de correlaciones entre la dimensión diferenciación: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P26ECD	-									
P27ECD	0.213	-								
P29ECD	0.689	0.065	-							
P33ECD	0.476	0.340	0.580	-						
P35ECD	0.683	0.183	0.757	0.755	-					
P36ECD	0.496	0.427	0.571	0.624	0.628	-				
P41ECD	0.206	0.126	0.408	0.444	0.444	0.270	-			
P43ECD	0.048	0.352	0.152	0.331	0.156	0.314	0.086	-		
P44ECD	0.388	0.670	0.486	0.456	0.589	0.577	0.481	0.258	-	
P48ECD	0.380	0.247	0.518	0.637	0.570	0.462	0.567	0.072	0.467	-
P49ECD	0.246	0.247	0.395	0.404	0.401	0.669	0.162	0.481	0.460	0.289

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Se observa en la dimensión liderazgo de costos que la mayoría de los ítems presentan correlaciones positivas moderadas con excepción de: P38ECL presenta una correlación positiva muy baja con P28ECL y P30ECL, así como los ítems P32ECL y el P39ECL, ver tabla 21.

**Tabla 21**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión liderazgo de costos: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P28ECL	-								
P30ECL	0.568	-							
P31ECL	0.207	0.497	-						
P32ECL	0.586	0.513	0.092	-					
P34ECL	0.458	0.778	0.297	0.561	-				
P38ECL	0.115	0.195	0.453	0.228	0.330	-			
P39ECL	0.559	0.357	0.448	0.195	0.251	0.356			
P45ECL	0.460	0.499	0.304	0.509	0.641	0.503	0.404	-	
P46ECL	0.252	0.491	0.297	0.303	0.476	0.225	0.322	0.520	-

**Nota:** \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

En la tabla 22 se observa que la dimensión enfoque presenta una asociación entre sus ítems baja positiva.

**Tabla 22**

*Matriz de correlaciones entre los ítems de la dimensión enfoque: prueba piloto*

Ítems	P40ECE	P42ECE	P53ECE
P40ECE	-		
P42ECE	.186	-	
P53ECE	.360	.306	-

**Nota:** \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

En general se observa en la tabla 23 que las correlaciones de la dimensión rendimiento no financiero son positivas moderadas, a excepción la correlación entre P66RENF con los demás ítems.

**Tabla 23**

*Matriz de correlaciones de los ítems de la dimensión rendimiento no financiero: prueba piloto*

Ítems	1	2	3	4	5
P62RENF	-				
P63RENF	0.370	-			
P64RENF	0.468	0.451	-		
P65RENF	0.424	0.583	0.407	-	
P66RENF	0.274	0.291	0.128	0.114	-

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

Se observa que las relaciones entre los ítems del rendimiento financiero son altas.

**Tabla 24**

*Matriz de correlaciones de los ítems de la dimensión rendimiento financiero: prueba piloto*

Ítems	1	2	3
P73REFI	-		
P74REFI	0.912	-	
P075REFI	0.895	0.967	-

*Nota:* \* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$ .

En forma complementaria del apéndice C del correlograma, elaborado en R Studio versión 3.5.3, muestra en forma general que las correlaciones de las dimensiones de las variables son moderadas, puesto la diagonal principal del instrumento se observan el color azul fuerte. Las líneas blancas, rojas y azules pálidas que se observan después de la



diagonal principal, indican que no existe relación entre los constructos, por lo tanto, se puede optar por un tipo de rotación ortogonal, podrá ser varimax. En caso de no estar tan blancos (azul pálido) la rotación sería oblimin porque hay correlación entre los constructos.

El valor del KMO por dimensión de las variables del instrumento resultante desde .660 a .824, lo cual es aceptable de acuerdo con la evaluación para niveles de índices de simplicidad factorial de (Kaiser, 1974) y el valor de significancia del test de esfericidad de Bartlett confirman la procedencia del análisis factorial exploratorio. En el instrumento se observa que los ítems contemplan comunalidades que explican más del 30% de la variabilidad el cual es muy aceptable, excepto para P03GFP, P06GFP, P19GFV, P40 y P42. Todos los ítems tienen una aportación aceptable a la varianza total. Asimismo, las tres variables presentan valores en su determinante mayores a 0, por esta razón se procede al Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

En la tabla 25 se observan los datos del AFE para la variable gestión financiera dimensión planear en donde se puede explicar el 65.69% de la varianza. Sus comunalidades de todos los ítems de la dimensión están por arriba de .30, excepto el ítem P03 y P06.

**Tabla 25**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión planear*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
1. Las diferentes áreas de la empresa utilizan los presupuestos operativos como una herramienta de apoyo en las funciones de planeación y control.	3.27	1.388	<b>.997</b>		.995
2. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar las expectativas de la dirección con respecto a utilidades, flujo de efectivo y situación financiera	3.13	1.306	<b>.802</b>		.686

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
3. Se conocen los instrumentos de financiamiento disponibles en el mercado, especialmente los destinados a PyMES.	3.03	1.245		<b>.405</b>	<b>.203</b>
4. Las solicitudes de crédito se apoyan en estudios de viabilidad de proyectos de inversión, en que los que se determina la forma en que se aplicarán los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa.	2.97	1.326		<b>.936</b>	.878
5. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.	2.73	1.337		<b>.632</b>	.453
6. El uso de las utilidades es decidido por el administrador ya sea para distribución y/o reinversión en función de los planes de desarrollo de la empresa.	4.20	1.095	<b>.510</b>		<b>.282</b>
7. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.	3.07	1.413	<b>.541</b>	.414	.464

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1= Planeación y capacitación financiera y F2=Financiamiento. El valor de KMO = .666,  $\chi^2= 79.78$ ; gl = 21; p <.000 /A/=.046;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 26 se muestran los datos del AFE dimensión hacer, en donde se puede explicar el 68.76% de la varianza. Las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 26**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión hacer*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
8. Los objetivos de liquidez y solvencia se fijan de modo que pueda respaldarse adecuadamente la operación comercial.	3.67	1.093	.436	<b>.543</b>	.485
9. Los lineamientos o normas para invertir los excedentes de efectivo permiten mantener su valor.	3.73	1.048		<b>.904</b>	.898
10. Las operaciones con efectivo se aseguran utilizando proyecciones y estados de flujo de efectivo.	3.30	1.418	.324	<b>.752</b>	.670
11. Los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma.	4.33	1.061	<b>.573</b>		.355
12. Las urgencias y los aspectos permanentes de efectivo se manejan por medio de pronósticos de necesidades de efectivo calendarizadas.	3.40	1.329	<b>.835</b>		.713
13. La política de pago a proveedores que se maneja es compatible con la política de cobro de nuestros clientes y coherente con los recursos financieros de que dispone la empresa.	3.67	1.213	<b>.999</b>		.999
14. El proceso de cobranza normalmente mantiene el período medio de cobro de la empresa en un nivel adecuado.	3.60	1.003	<b>.623</b>		.389
15. Los saldos de inventario se controlan por técnicas de justo a tiempo (solo lo necesario) en comunicación permanente con los proveedores.	3.50	1.253	<b>.546</b>		.335

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1= Administración del efectivo F2=Administración de activos a largo plazo. El valor de KMO = .736,  $\chi^2= 120$ ; gl = 28; p <.000 /A/= .009;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 27 se presentan los datos del AFE de la dimensión verificar que explica el 69.75% de la varianza. Las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo, excepto el ítem P19GFVF.

**Tabla 27**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión verificar*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
16. Los estados financieros se utilizan regularmente para tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.	3.50	1.383	.942	.886
17. Las cifras financieras se proyectan elaborando estados financieros a futuro o proyectados para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.	3.23	1.251	.914	.835
18. Los costos de la empresa se registran y analizan de manera continua.	4.17	1.020	.577	.333
19. La dirección controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas a través del análisis de las tendencias de la información que se genera por centro de costo.	3.67	1.028	.525	.275

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación

oblimin directo. F1= Análisis financiero y control de costos. El valor de KMO = .543,  $\chi^2=$

77.155; gl = 6; p <.000 /A/=.056;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 28 se presentan los datos AFE para la dimensión actuar que explica el 68.36% de la varianza y las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad.

**Tabla 28**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión actuar*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
20. Se retroalimenta a través de los informes a las áreas respecto a sus variaciones de costos y/o gastos	3.67	1.213	.792	.627
21. Los informes de variaciones de costos son usados por las áreas para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.	3.73	1.202	.656	.430
22. Para administrar y optimizar los costos se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.	3.57	1.194	.748	.559
23. Para el mejoramiento de los costos y/o gastos existe una revisión periódica.	4.03	1.129	.851	.724
24. Se identifican sistemáticamente áreas de oportunidad para incrementar el rendimiento de las inversiones.	3.77	1.104	.791	.626

Ítems	M	S	F1	$h^2$
25. Permanentemente se buscan mejoras en la tasa de recuperación de la inversión.	3.83	1.147	.873	.762

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1= Reducción de costos y mejora de rendimiento de inversión. El valor de KMO = .831,  $\chi^2 = 108.130$ ; gl = 15; p <.000 /A/= .016;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 29 muestra los datos del AFE para la dimensión diferenciación que explica el 75.58% de la varianza.

**Tabla 29**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión diferenciación*

Ítems	M	S	F1	F2	F3	$h^2$
26. Comercialización de nuevos productos.	4.33	1.028		<b>0.616</b>	0.283	.512
27. Capacidades amplias de venta y servicio al cliente.	4.50	.630	<b>0.975</b>			.999
29. Revisión de la calidad del producto a vender.	4.67	.844		<b>0.580</b>	0.363	.651
33. Amplia gama de productos	4.20	1.126		<b>0.796</b>		.765
35. Identificación del nombre de su negocio.	4.47	.900		<b>0.756</b>	0.335	.901
36. Innovación en técnicas y métodos	4.17	.834	0.210	<b>0.530</b>		.623
37. Control de los canales de distribución de los productos	3.97	.928		<b>0.887</b>		.857
41. Capacidad para comercializar productos especializados.	4.07	.868			<b>0.709</b>	.473
43. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector.	3.23	1.165	0.211		<b>0.716</b>	.623

Ítems	M	S	F1	F2	F3	$h^2$
44. Esfuerzo para construir reputación dentro del sector.	4.07	.980	0.511		<b>0.579</b>	.814
48. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del servicio.	4.37	.999		0.328	<b>0.406</b>	.447
49. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.						
49. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.	3.97	.999		0.349	<b>0.403</b>	.438
52. Subcontratación de empleados a través de otras empresas.	2.53	1.358		-0.21	<b>0.862</b>	.726
54. Énfasis en la comercialización de productos especiales.	3.87	1.167			<b>0.704</b>	.678

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Diferenciación01, F2=Diferenciación02, F3= Diferenciación03. El valor de KMO = .755,  $\chi^2 = 273.749$ ; gl = 105; p <.000 /A/=7.38 E-.006;  $h^2 =$  comunalidades.

En la tabla 30 muestra los datos del AFE para la dimensión liderazgo en costos en donde se puede explicar el 69.92% de la varianza.

**Tabla 30**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión liderazgo en costos*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
28. Eficiencia operativa.	4.27	.828	<b>.561</b>		.526
30. Esfuerzo por asegurar personal capacitado y con experiencia.	3.80	.925	<b>.361</b>	.318	.794
31. Mantenimiento de niveles bajos de inventario.	4.27	.944	<b>.451</b>		.299
32. Precios competitivos	4.47	.730		<b>.327</b>	.387
38. Esfuerzos para asegurar la disponibilidad de mercancías.	4.23	.774	.360	<b>.591</b>	.501
39. Reducir la utilización de préstamos.	4.03	1.098	<b>.999</b>		.999

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
45. Previsión del crecimiento del mercado.	4.20	.761	.410	<b>.590</b>	.629
46. Innovación en el proceso de comercialización.	3.93	1.081	.326	<b>.414</b>	.397
47. Optimización de gastos	4.43	.898	.515	<b>.569</b>	.707
50. Gastos en la entrega de productos derivados de pedidos por internet u otro medio.	3.63	1.299	.378	<b>.819</b>	.672

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Liderazgo1 y F2=Liderazgo2. El valor de KMO = .770,  $\chi^2 = 165.104$ ; gl = 55;  $p < .000$  /A/= .001;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 31 muestra los datos del AFE para la dimensión enfoque que explica el 52.44% de la varianza. Las comunalidades de los ítems P40ECE y P42ECE no explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 31**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión enfoque*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
40. Solo atender mercados geográficos específicos.	3.80	.961	.467	.218
42. Productos ofrecidos en segmentos de alto precio.	3.63	.928	.398	.158
53. Sigue acciones de los competidores	3.37	1.358	.770	.593

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Enfoque. El valor de KMO = .588,  $\chi^2 = 6.634$ ; gl = 3;  $p < .000$  /A/= .783.;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 32 muestra los datos del AFE para la dimensión operativo y mercado que explica el 81.43% y las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 32**

*Carga factorial dimensión rendimiento operativo y mercado*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
55. Volumen de ventas	3.23	1.251	<b>.855</b>		.794
56. Tasa de crecimiento de ventas	3.30	1.368	<b>.851</b>	.381	.870
57. Participación de mercado	3.23	1.165	<b>.860</b>		.758
58. Productividad (Rentabilidad en ventas)	3.33	1.184	<b>.898</b>		.852
59. Beneficio operativo	3.30	1.055	<b>.842</b>	.333	.821
60. Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados.	3.50	1.075	<b>.600</b>	.511	.621
61. Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/ servicios.	3.60	1.163	<b>.567</b>	.344	.439

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Operativo y de mercado. El valor de KMO = .824,  $\chi^2=153.23$ ; gl = 21;  $p < .000$  /A/= .003;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 33 muestra los datos del AFE para la dimensión rendimiento no financiero en donde se puede explicar el 69.58% de la varianza.

**Tabla 33**

*Carga factorial de la dimensión rendimiento no financiero*

Ítems	M	S	F1	F1	F2	$h^2$
62. Personalización del producto según las necesidades del cliente	3.57	1.135	<b>.569</b>	.336	.502	.689
63. Empleo de la innovación continua de productos y servicios	3.73	1.112	<b>.613</b>	.373	.336	.628
64. Reducción continua de costos	3.77	0.971	<b>.612</b>	.342		.514
65. Calidad del producto	3.83	1.206	<b>.871</b>			.762
66. Investigación y desarrollo	3.33	0.922			<b>.905</b>	.832
67. Mejora en la coordinación de los procesos internos	3.63	1.159	.352		<b>.744</b>	.720



Ítems	M	S	F1	F2	F3	$h^2$
68. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes	4.00	1.145	.495		<b>.569</b>	.593
69. Posicionamiento en el mercado, imagen y reputación	4.03	1.098	<b>.663</b>	<b>.514</b>		.706
70. Motivación / satisfacción de los trabajadores.	3.97	1.189	.505	<b>.697</b>		.763
71. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores).	3.77	1.135		<b>.837</b>		.701
72. Reducción del ausentismo laboral.	3.70	1.179		<b>.828</b>		.740

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Componentes principales con rotación varimax. F1= No financiero1 y F2=No financiero2. El valor de KMO = .688,  $\chi^2= 171.177$ ; gl = 55; p <.000 /A/= .001;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 34 se muestran los datos del AFE para la dimensión rendimiento financiero en donde se explica el 94.98% de la varianza y sus comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 34**

*Carga factorial de la dimensión rendimiento financiero*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
73. Flujo de caja de las operaciones.	3.53	1.074	.919	.844
74. Retorno del capital.	3.50	1.196	.993	.986
75. Retorno de inversión.	3.60	1.163	.974	.948

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Rendimiento financiero. El valor de KMO =.748,  $\chi^2= 123.139$ ; gl = 3; p <.00 /A/= .011;  $h^2$  = comunalidades.

Después de efectuar el AFE del pilotaje y de haber aplicado un segundo juicio de expertos sobre los resultados del piloto, se realizaron las siguientes modificaciones para el

cuestionario de campo: los encuestados al rehusarse a contestar la pregunta referente a los ingresos anuales, elaborada con el objeto de clasificar a las empresas, se opta por preguntar por el tamaño que consideran que tiene la empresa (micro, pequeña, mediana y grande).

Para fortalecer la correlación de la dimensión planear se procede a dividir el ítem P02 de la gestión financiera en tres ítems, quedando de la siguiente forma: El ítem P02GFP utilizan los presupuestos financieros para cuantificar las expectativas de la dirección con respecto a utilidades, flujo de efectivo y situación financiera, queda como:

P02GFP. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar los objetivos de la dirección con respecto a utilidades; P03GFP Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar el flujo de efectivo (determina si es excedente o deficiente) y el P04GFP Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar la situación financiera de la empresa, ver el apéndice D del cuestionario con las modificaciones mencionadas.

Se anexa el ítem 6, que menciona. Se invierte capital en otras empresas, tomado del instrumento de (Vera-Colina, 2012) y se reclasifican las preguntas de la estrategia competitiva por cada dimensión y las de rendimiento.

### ***Instrumento final***

El trabajo de campo se empieza en el mes de diciembre 2019 y de enero a junio de 2020, logrando el 85% de la muestra, dado la situación de emergencia sanitaria, muchas empresas no recibían a personas ajenas a ellas y algunas estaban cerradas, se elaboró el cuestionario en Google generando un link, el cual se envió vía correo electrónico al resto de la población de estudio (258) empresas que cumplen con los criterios de inclusión de la muestra, con un porcentaje de respuesta del 15% sobre la muestra.

**Fiabilidad final.**

A una muestra de 175 participantes se efectuó la evaluación de la confiabilidad del instrumento con el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual indica que su nivel de confianza es de .967, el cual es excelente para una investigación no exploratoria (Cronbach, 1951; Nunnally, 1996). De acuerdo con Campo-Arias y Oviedo (2008) se realizó el análisis del coeficiente del Alpha por cada variable que obtuvieron coeficientes buenos por arriba de .90 y por sus dimensiones.

La fiabilidad por dimensión arriba de .90 son: planificar, actuar y el rendimiento operativo de mercado; por otro lado, se encuentran arriba de .800: hacer, verificar, diferenciación y el rendimiento financiero; a excepción de la dimensión liderazgo en costos con .765, enfoque con .729 y el rendimiento no financiero, que según Nunnally (1978) si se encuentra por arriba de .70 son aceptables, ver la tabla 35.

**Tabla 35**

*Fiabilidad de las variables y de las dimensiones de campo*

Variable		Alpha	
<b>Gestión financiera</b>			<b>.953</b>
GFP	Planificar	.903	
GFH	Hacer	.821	
GFV	Verificar	.854	
GFA	Actuar	.916	
<b>Estrategia competitiva</b>			<b>.917</b>
ECD	Diferenciación	.863	
ECL	Liderazgo en costos	.765	
ECE	Enfoque	.729	

Variable		Alpha
<b>Rendimiento</b>		<b>.923</b>
RE	Rendimiento operativo y de mercado	.908
RE	Rendimiento no financiero	.772
RE	Rendimiento financiero	.854

*Nota:* Elaborado con los datos de campo n = 175.

### **Validez de constructo de la prueba de campo.**

#### *Análisis factorial exploratorio de campo.*

Se determina el test de esfericidad de Bartlett, el índice de medida de adecuación de la muestra KMO, y el valor del determinante a efectos de verificar si cumplen los requisitos para la aplicación del análisis factorial exploratorio (Frías-Navarro y Soler, 2012; Lloret-Segura et al., 2014).

En forma general el valor del KMO del instrumento es de .880 el cual es bueno de acuerdo con la evaluación para niveles de índices de simplicidad factorial de (Kaiser, 1974, 1970), presentan un valor de nivel de significancia en la prueba de esfericidad de Bartlett de  $p < .05$  y un determinante de  $1.16 \text{ E-}031$  muy cercanos a 0, según Méndez y Rondón (2012) mientras más cercano a 1, las variables no son independientes.

De acuerdo a los resultados anteriores se confirma la procedencia del AFE factorial. Esto se refuerza al determinar el valor del KMO por dimensión y variables. ver tabla 36.

**Tabla 36**

*KMO y determinante por variable de campo*

Variable	KMO	/A/
Gestión financiera	.930	6.361 E-10

Variable	KMO	/A/
Estrategia competitiva	.911	4.93 E-7
Rendimiento	.887	4.479E-7

*Nota:* Elaboración propia en donde n = 175. Determinante= /A/.

El constructo gestión financiera contempla una varianza total explicada del 64.22%, la estrategia competitiva es de 62.51% y el de rendimiento es de 65.08% las cuales son aceptables, pues sobrepasan el mínimo del 60% que recomiendan (Cea, 2004; Hair et al., 1999).

En forma general en el instrumento se observa que los ítems contemplan comunalidades mayores al del 30% de la variabilidad, el cual es muy aceptable (Field, 2009), sin embargo, los ítems que obtuvieron una comunalidad menor a .30 son: P06, P15, P31, P43, P46, P52, P55, P56, P76 y P77, los cuales presentaron atención en el análisis factorial confirmatorio.

En el siguiente apartado se muestran los resultados del AFE para cada dimensión.

La tabla 37 muestra los resultados para la variable gestión financiera dimensión planear que explica el 62.514% de la varianza. Sus comunalidades de todos los ítems de la dimensión están por arriba de .30, excepto P06GFPPF.

**Tabla 37**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión planear*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
1. Las diferentes áreas de la empresa utilizan los presupuestos operativos como una herramienta de apoyo en las funciones de planeación y control.	3.25	1.407	<b>.647</b>		.571

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
2. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar los objetivos de la dirección con respecto a utilidades.	3.22	1.372	<b>.964</b>		.769
3. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar el flujo de efectivo (determina si es excedente o deficiente).	3.59	1.100	<b>.832</b>		.745
4. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar la situación financiera de la empresa.	3.51	1.372	<b>.867</b>		.746
5. Se conocen los instrumentos de financiamiento disponibles en el mercado, especialmente los destinados a pymes.	3.16	1.441		<b>.425</b>	.438
6. Se invierte capital en otras empresas.	1.55	.842		<b>.363</b>	<b>.155</b>
7. Las solicitudes de crédito se apoyan en estudios de viabilidad de proyectos de inversión.	2.82	1.473		<b>.921</b>	.709
8. Los proyectos de inversión reflejan la forma de aplicar los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa.	3.18	1.421		<b>.684</b>	.665
9. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.	3.08	1.408		<b>.771</b>	.586
10. La aplicación de las utilidades es decidida por el administrador en función de los planes de desarrollo de la empresa.	3.66	1.396	<b>.371</b>	.324	.403
11. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.	3.25	1.447	<b>.394</b>		.326

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1= Administración financiera y capitalización y F2 = Financiamiento. El valor de KMO = .897,  $\chi^2 = 1061.95$ ; gl = 55;  $p < .000$  /A/= .002;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 38 se observa que la dimensión hacer, puede explicar el 57.24% de la varianza, el ítem P15GFHE su comunalidad explica al menos el 30% de la variabilidad.

**Tabla 38**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión hacer*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
12. Los objetivos de liquidez y solvencia se fijan de modo que pueda respaldarse adecuadamente la operación comercial.	3.65	1.051	<b>.611</b>		.578
13. Las normas para invertir los excedentes de efectivo permiten mantener su valor.	3.46	1.049	<b>.802</b>		.631
14. Las operaciones con efectivo se aseguran utilizando proyecciones y estados de flujo de efectivo.	3.19	1.329	<b>.824</b>		.609
15. Los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma.	3.06	1.790	<b>.337</b>		.108
16. Las urgencias y los aspectos permanentes de efectivo se manejan por medio de pronósticos de necesidades de efectivo calendarizadas.	3.03	1.366	<b>.580</b>		.432
17. La política de pago a proveedores que se maneja es compatible con la política de cobro de sus clientes.	3.57	1.224		<b>.585</b>	.380
18. El ingreso de las ventas es coherente con los recursos financieros de que dispone la empresa.	3.94	1.004		<b>.914</b>	.705
19. El proceso de cobranza normalmente mantiene el período medio de cobro de la empresa en un nivel adecuado.	3.71	1.160		<b>.492</b>	.329
20. Los saldos de inventario se controlan por técnicas de justo a tiempo (solo el necesario sin almacenar excedentes) en comunicación con los proveedores.	3.56	1.086		<b>.557</b>	.348

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación

oblimin directo. F1= Administración del efectivo F2=Administración de activos a largo

plazo. El valor de KMO = .861,  $\chi^2 = 530.87$ ; gl = 36; p <.000 /A/=.044;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 39 muestra los datos de AFE de la dimensión verificar, en donde explica el 69.98% de la varianza. El ítem P19GFVF explica una comunalidad menor del 30% de la variabilidad.

**Tabla 39**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión verificar*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
21. Los estados financieros se utilizan regularmente para tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.	3.64	1.256	.853	.728
22. Las cifras financieras se proyectan elaborando estados financieros a futuro para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.	3.21	1.357	.789	.623
23. Los costos de la empresa se registran y analizan de manera continua.	3.84	1.198	.785	.615
24. La dirección controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas a través del análisis de las tendencias de la información que se genera por centro de costo.	3.49	1.338	.665	.443

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1= Análisis financiero y de costos. El valor de KMO = .759,  $\chi^2= 324.17$ ; gl = 6; p <.000 /A/= .152;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 40 presenta los datos del AFE para la dimensión actuar en donde se explica el 70.45% de la varianza y las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad.

**Tabla 40**

*Carga factorial de la variable gestión financiera dimensión actuar*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
25. Se retroalimenta a través de los informes a las áreas respecto a sus variaciones de costos y/o gastos.	3.53	1.317	<b>.799</b>	.639
26. Los informes de variaciones de costos son usados por las áreas para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.	3.56	1.311	<b>.851</b>	.724
27. Para administrar y optimizar los costos se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.	3.30	1.353	<b>.842</b>	.709
28. Para el mejoramiento de los costos y/o gastos existe una revisión periódica.	3.85	1.167	<b>.790</b>	.624



Ítems	M	S	F1	$h^2$
29. Se identifican sistemáticamente áreas de oportunidad para incrementar el rendimiento de las inversiones.	3.55	1.216	<b>.754</b>	.568
30. Permanentemente se buscan mejoras en la tasa de recuperación de la inversión.	3.62	1.285	<b>.777</b>	.604

**Nota:** El método de extracción es el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

F1= Reducción de costos y mejora de rendimiento de inversión. El valor de KMO = .871,

$\chi^2 = 737.72$ ; gl = 15;  $p < .000$  /A/= .013;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 41 presenta el AFE para la dimensión diferenciación en donde se explica el 53.39% de la varianza el cual es aceptable. Las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad, excepto el ítem P31 y P43.

**Tabla 41**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión diferenciación*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
31. Comercialización de nuevos productos	3.87	1.054	<b>.345</b>		<b>.157</b>
32. Capacidades amplias de venta y servicio al cliente.	4.26	.756	<b>.742</b>		.599
33. Revisión de la calidad del producto antes de su venta	4.47	.749	<b>.684</b>		.476
34. Mejora del servicio de venta hacia el cliente.	4.51	.677	<b>.775</b>		.606
35. Identificación del nombre de su negocio (marca)	4.41	.767	<b>.665</b>		.470
36. Innovación en técnicas y métodos de comercialización	3.86	1.121	<b>.644</b>	.451	.618
37. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector.	3.05	1.272		<b>.748</b>	.621
38. Esfuerzo para construir reputación dentro del sector.	4.27	.791	<b>.468</b>	.430	.404
39. Control en los canales de distribución de los productos	3.79	1.131	<b>.553</b>	.375	.446
40. Capacitación al personal	3.78	1.231	<b>.464</b>	.311	.312
41. Contar con procedimientos de control de calidad del servicio al cliente.	4.21	.807	<b>.674</b>		.534

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
42. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	3.61	1.273	<b>.432</b>	<b>.540</b>	.477
43. Subcontratación de empleados a través de otras empresas	2.19	1.376		<b>.378</b>	<b>.143</b>

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación varimax. F1=Diferenciación01, F2= Diferenciación02. El valor de KMO = .906,  $\chi^2= 897.20$ ; gl = 78;  $p < .000$  /A/= .005;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 42 muestra el AFE de la dimensión liderazgo en costos, que explica el 53.40% de la varianza. Las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad, excepto P46ECL y P52ECL.

**Tabla 42**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión liderazgo en costos*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
44. Eficiencia operativa	4.13	.773	<b>.666</b>		.479
45. Previsión del crecimiento del mercado	3.94	1.060	<b>.730</b>		.597
46. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	3.60	1.335	<b>.400</b>		<b>.187</b>
47. Precios competitivos	4.38	.732	<b>.610</b>		.349
48. La utilización de préstamos.	2.68	1.335		<b>.606</b>	.337
49. Esfuerzos para asegurar la disponibilidad de mercancías.	4.43	.707	<b>.709</b>		.439
50. Innovación en el proceso de comercialización	3.68	1.125	<b>.460</b>	.558	.709
51. Optimización de gastos	4.05	1.063	<b>.520</b>		.357
52. Economías de escala logradas a través de fusión o consolidación	2.84	1.445		<b>.331</b>	<b>.178</b>

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Liderazgo1 y F2=Liderazgo2. El valor de KMO = .770,  $\chi^2= 438.42$ ; gl = 36;  $p < .000$  /A/= .076;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 43 se observa para la dimensión enfoque que el 63.27% explica la varianza. Las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo excepto el ítem P55ECE y P56ECE.

**Tabla 43**

*Carga factorial de la variable estrategia competitiva dimensión enfoque*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
53. Solo atender mercados geográficos específicos.	3.45	1.316	<b>.879</b>		.324
54. Productos ofrecidos en segmentos de alto precio	3.27	1.314	<b>.879</b>		.923
55. Imita las estrategias de los competidores	2.62	1.298	<b>.450</b>		.180
56. Amplia gama de productos	4.31	.800		<b>.438</b>	.173
57. Capacidad para comercializar productos especializados	3.97	1.149		<b>.800</b>	.682
58. Énfasis en la comercialización de productos especiales	3.53	1.071		<b>.629</b>	.530

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Enfoque. El valor de KMO = .724,  $\chi^2 = 259.62$ ; gl = 15; p <.000 /A/= .219.;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 44 presenta el AFE de la dimensión operativo y de mercado en donde se explica el 67.09% de la varianza el cual es muy aceptable y las comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 44**

*Carga factorial dimensión rendimiento operativo y mercado*

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
59. Volumen de ventas	3.77	.867	<b>.838</b>		.665
60. Tasa de crecimiento de ventas	3.70	.955	<b>.829</b>		.663
61. Participación de mercado	3.67	.911	<b>.705</b>		.530

Ítems	M	S	F1	F2	$h^2$
62. Productividad (Rentabilidad en ventas)	3.79	.944	<b>.874</b>		.746
63. Beneficio operativo	3.75	.956	<b>.678</b>		.665
64. Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados	3.89	.874		<b>.676</b>	.603
65. Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/ servicios	4.17	.751		<b>.682</b>	.505
66. Mejora en la coordinación de los procesos internos.	3.90	.965		<b>.719</b>	.509
67. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes.	4.25	.680		<b>.840</b>	.588
68. Posicionamiento en el mercado.	4.08	.715		<b>.609</b>	.508
69. Imagen y reputación.	4.35	.668		<b>.788</b>	.620

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Operativo y F2=mercado. El valor de KMO = .891,  $\chi^2=1146.73$ ; gl = 55;  $p < .000$  /A/= .001;  $h^2$  = comunalidades.

La tabla 30 muestra los datos del AFE de la dimensión no financiero, que explica el 42.70% de la varianza, con comunalidades que explican más del 30% de la variabilidad del modelo, excepto el ítem P76 y P77.

En la tabla 45 se presentan el AFE de la dimensión no financiero, en donde se explica el 42.70% de la varianza, con comunalidades que explican más del 30% de la variabilidad del modelo, excepto el ítem P76 y P77.

**Tabla 45**

*Carga factorial de la dimensión rendimiento no financiero*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
70. Personalización del producto según las necesidades del cliente.	3.93	1.072	.748	.559
71. Empleo de la innovación continua de productos y servicios.	3.97	.903	.913	.834

Ítems	M	S	F1	$h^2$
72. Reducción continua de costos.	3.71	.928	.547	.299
73. Calidad del producto.	4.37	.682	.599	.358
74. Investigación y desarrollo.	3.67	1.018	.614	.377
75. Motivación / satisfacción de los trabajadores.	4.10	.759	.582	.339
76. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores).	3.55	1.253	.154	.024
77. Reducción del ausentismo laboral	3.69	1.250	.217	.047

**Nota:** Método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin.

F1=No financiero, F2=No financiamiento. El valor de KMO = .743,  $\chi^2=554.152$  gl = 28; p <.000 /A/=.039;  $h^2$  = comunalidades.

En la tabla 46 se observan los datos de AFE para la dimensión financiero que puede explicar el 77.43% de la varianza y sus comunalidades explican más del 30% de la variabilidad del modelo.

**Tabla 46**

*Carga factorial de la dimensión rendimiento financiero*

Ítems	M	S	F1	$h^2$
78. Flujo de caja de las operaciones.	3.90	.945	.665	.442
79. Retorno del capital.	3.75	1.096	.824	.680
80. Retorno de inversión.	3.82	1.049	.959	.920

**Nota:** El método de extracción empleado fue el de Máxima verosimilitud con rotación oblimin directo. F1=Rendimiento financiero. El valor de KMO =.676  $\chi^2= 3$ ; gl = 3; p <.000 /A/=.220;  $h^2$  = comunalidades.

Se presta especial atención a los ítems de comunalidades menores de .30 para el Análisis Factorial confirmatorio, ya que no aportan al constructo.

## Métodos y procesos para el análisis de la información

### *Descripción de las pruebas estadísticas a emplear*

Para el análisis de los datos del pilotaje y la investigación de campo se utiliza las técnicas de estadística descriptiva e inferencial, a través del *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 24.

Se utilizó el análisis factorial exploratorio para evaluar la validez de constructo y la estructura subyacente según lo indica (Frías-Navarro y Soler, 2012; Morales, 2011a). A través del índice KMO se mide la fuerza de las correlaciones, el test de esfericidad de Barlett y la determinante se verifica que la matriz de correlaciones no sea la matriz de identidad, todos los constructos tienen una determinante mayor a 0, (Méndez y Rondón, 2012). El método de extracción de factores empleado fue el de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo ya que los factores en la población están fuertemente correlacionados, excepto en la dimensión diferenciación y la no financiera en donde se utiliza la rotación varimax. Además se verifica que la varianza total explicada sea como mínimo del 60%, tal como lo indica (Frías-Navarro y Soler, 2012; Valdés et al., 2019) en estudios de ciencias sociales. Para medir el grado de comprensión del instrumento se realiza a través de la fiabilidad interna.

La técnica multivariante de modelaje mediante ecuaciones estructurales *Structural Equation Modelling* (SEM) se utilizó para clarificar los diferentes tipos efectos entre las variables, a través del estadístico multivariado y el análisis factorial confirmatorio.

Tabla 47

*Congruencia teórica*

Planteamiento del problema	Pregunta de investigación	Preguntas específicas	Objetivo General	Objetivos específicos	Hipótesis	Metodología	Variables/ Unidades Análisis	Fundamento teórico
Las PyMES, ante la complejidad de estructura y dinamismo económico de la globalización, se ve afectada en su competitividad, productividad y sobrevivencia, estos tres factores merman debido entre otros factores a las insuficientes capacidades de gestión y habilidades gerenciales, carencia de gestión empresarial y financiera formal.	¿Cuáles son los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco para sobrevivir en el mercado?	1. ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? 2. ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? 3. ¿Cuál es la relación de la estrategia competitiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco?	Explicar el efecto de la gestión financiera y estrategia de competitividad en el rendimiento de las PYMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco para sobrevivir en el mercado.	1. Determinar la relación de la gestión financiera con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco. 2. Determinar la relación de la gestión financiera con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco. 3. Determinar la relación de la estrategia competitiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.	<b>Pregunta general</b> H1: La gestión financiera y la estrategia competitiva tienen un efecto significativo en el rendimiento de las PyMES del sector comercio. <b>Preguntas específicas</b> H2: La gestión financiera tiene relación positiva y significativa con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco. H3: La estrategia competitiva tiene relación significativa y positiva con la gestión financiera de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco	<b>Diseño</b> No experimental Transversal  <b>Alcance</b> Explicativo  <b>Enfoque</b> Cuantitativo  <b>Método</b> Deductivo  <b>Técnica</b> Cuestionario escala tipo Likert  <b>Población</b> 444  <b>Muestra</b> 206	<b>Variables:</b>  Gestión financiera  Estrategias competitivas  Rendimiento  <b>Unidades de análisis</b> Pymes  <b>Sujetos de estudio</b> Directores, Gerentes Propietarios	Teoría contingente. Teoría funcional.

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

---

<b>Planteamiento del problema</b>	<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Preguntas específicas</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Metodología</b>	<b>Variables/ Unidades Análisis</b>	<b>Fundamento teórico</b>
					H4: La estrategia competitiva tiene relación significativa y positiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.			

*Nota:* Elaboración propia



## Capítulo IV Resultados

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos a través del instrumento para la medición de las variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento aplicado a la población objeto de estudio.

### Exploración de datos

#### *Datos perdidos y no comprometidos*

El número de la muestra determinado es de 206 PyMES, de los cuales contestaron 180 sujetos las encuestas, decidiéndose eliminar cinco registros, dado que fueron identificados como datos no comprometidos, ya que por un lado contestaron solo el 30% de los ítems y las preguntas contestadas fueron repetitivas.

Así de los 175 sujetos restantes, se validaron los datos y se observó que ocho casos presentaron 19 ítems de datos ausentes, los cuales se imputaron con el método de sustitución por la media de la variable determinada con las respuestas disponibles (Segúra y Verena, 2014).

Los 19 casos de datos ausentes detectados corresponden a las preguntas y los casos especificados en la tabla 48, una vez corregidos los datos validados son 175.

**Tabla 48**

#### *Datos ausentes de la muestra*

Ítems	Datos validados	Datos ausentes	
		Número	Caso
P03GFPP	174	1	111
P05GFPP	174	1	111
P06GFPP	174	1	111
P07GFPP	174	1	111

Ítems	Datos validados	Datos ausentes	
		Número	Caso
P08GFPF	174	1	111
P12GFHE	173	2	111 y 115
P13GFHE	174	1	115
P20GFHA	174	1	111
P42ECD	174	1	9
P70RENF	174	1	19
P77RENF	174	1	57
P78REFI	173	2	16 y 36
P79REFI	172	3	10, 16 y 36
P80REFI	173	2	36

*Nota:* n = 175.

### ***Datos atípicos***

Los datos atípicos se determinaron por medio de la caja de bigotes, tanto para las variables sociodemográficos y para cada ítem de las variables de la investigación. Se corrigieron los datos extremos que se generaron por errores de captura.

#### ***Atípicos univariantes sociodemográficos.***

Se observa que para la variable edad el caso 30 y 130 son atípicos, los cuales están por arriba de 74 años de edad. Los atípicos para el nivel de estudios corresponden al de educación básica el caso 45 y 52; cuatro casos corresponden al nivel de estudios bachillerato (111, 113, 114 y el 123); en la variable número de empleados los casos 19, 65, 126 y 149 sus respuestas corresponden a la opción cuatro, más de 100 empleados.

#### ***Atípicos univariantes del instrumento.***

Los datos atípicos del instrumento determinados y analizados por medio de la caja de bigotes, se trataron sin afectar la distribución de los datos, llevándolos al punto inmediato siguiente de la escala, cuando los datos se encontraron más allá del punto

mínimo de respuesta y caso contrario, cuando los atípicos se encontraron por arriba del valor máximo se remplazaron por el valor de su escala menor (Marín, 2019; Weston y Gore, 2006).

***Atípicos multivariantes del modelo antes de ajuste.***

Los casos 158, 54, 112, 26, 167 y 151 tienen un valor menor en su valor p1, por tanto, se podrán considerar como atípicos de acuerdo con Hair et al. (1999) que sugiere utilizar el valor 0.001 como valor para la designación como caso atípico. En esta investigación se consideró el valor 0.05 para poder comprobar la existencia o ausencia de datos atípicos Porras (2016), se muestran los doce primeros valores en la tabla 49.

**Tabla 49**

*Atípicos multivariantes con la distancia de Mahalanobis antes del ajuste del modelo*

Caso	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
56	36.220	.000	.013
103	32.789	.000	.001
60	29.558	.001	.001
26	25.702	.004	.006
34	25.492	.004	.001
144	23.546	.009	.005
128	22.699	.012	.005
54	22.001	.015	.005
113	21.939	.015	.002
46	21.929	.015	.000
52	21.406	.018	.000
133	20.373	.026	.002

**Nota:** n = 175 elaborado con el software AMOS versión 26.

***Atípicos multivariantes del modelo después del ajuste.***

Los casos atípicos multivariantes se calculan con la distancia de *Mahalanobis*, se observa en el modelo parsimonioso que los casos 158, 54 y 112 son los más alejados del

resto de los casos con respecto al centroide de los datos, ya que tienen una probabilidad ( $p1 = .001$ ) es muy pequeña de que cualquier otro caso sea igual o mayor a sus valores D2 que son de 126.19, 125.79 y 124.69 respectivamente, por tal razón se consideran atípicos o extremos multivariantes. Los casos 26, 167 y 151 presentan una probabilidad de  $p1$  de .003, .004 y .004 respectivamente, que de la misma forma podrían ser atípicos, de acuerdo con Hair et al. (1999) que sugiere utilizar el valor 0.001 como valor para la designación como caso atípico. En esta investigación se consideró el valor 0.05 para poder comprobar la existencia o no de datos atípicos Porras (2016), se muestran los trece primeros valores en la tabla 50.

**Tabla 50**

*Atípicos multivariantes a través de la Distancia de Mahalanobis del modelo ajustado*

Caso	Mahalanobis d-squared	p1	p2
158	126.190	.001	.125
54	125.794	.001	.009
112	124.692	.001	.001
26	119.905	.003	.001
167	118.166	.004	.000
151	117.606	.004	.000
142	116.248	.005	.000
56	114.931	.006	.000
170	114.865	.006	.000
105	111.826	.011	.000
135	111.417	.012	.000
103	111.322	.012	.000
51	107.731	.021	.000

*Nota:* n=175 elaborado con el *software* AMOS versión 26.

### Caracterización de la muestra

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de la primera sección del cuestionario a partir de los cuáles se describen las unidades de análisis de la investigación.

### *Descriptivos sociodemográficos*

Los resultados sociodemográficos de las personas responsables de la gestión y administración de las empresas reflejan que predomina el sexo masculino con el 59.40%, mientras que el 40.60% son del género femenino, ver la tabla 51. En cuanto al promedio de edades este es de 41 años, la edad mínima es de 21 y la máxima de 77 años. Esto es, el 95% tiene 61 años o menos y el 5% es mayor de 62 años. Ver tabla las tablas 52.

En cuanto a la formación académica el 50% tiene estudios de educación superior sin embargo existen tres valores anormales hacia el extremo mínimo cuya educación es básica representada por el 1.7%, ver tabla 51.

De las empresas analizadas el 87.43% tiene de 11 a 49 empleados, el 12.57% tiene de 50 a 99. Los empresarios consideran ser pequeñas en un 60% y medianas en un 40%, ver la tabla 51.

### **Tabla 51**

*Frecuencias de las variables demográficas y características de las empresas participantes*

Variable	N	% F	% F acumulada
<b>Género</b>			
Masculino	104	59.40	59.40
Femenino	71	40.60	100.00
<b>Edad</b>			
De 21 a 32 años	43	24.60	24.60
De 33 a 44 años	65	37.10	61.70
De 45 a 56 años	52	29.70	91.40
De 57 a 68 años	12	6.90	98.30
De 69 a 80 años	3	1.70	100.00

Variable	N	% F	% F acumulada
<b>Escolaridad</b>			
Educación básica	3	1.70	1.70
Bachillerato	28	16.00	17.70
Técnico superior universitario	12	6.90	24.60
Educación superior	88	50.30	74.90
Posgrado	44	25.10	100.00
<b>Puesto</b>			
Socio-propietario	48	27.40	27.40
Gerente	68	38.90	66.30
Las dos anteriores	14	8.00	74.30
Otro	45	25.70	100.00
<b>No. Empleados</b>			
De 11 a 49	153	87.43	87.43
De 50 a 99	22	12.57	100.00
<b>Familiares empresa</b>			
Si	106	60.60	60.60
No	69	39.40	100.00
<b>Servicio de contabilidad</b>			
Si	103	58.90	58.90
No	72	41.10	100.00
<b>Departamento maneja efectivo</b>			
Finanzas	36	20.60	20.60
Administración	44	25.10	45.70
Contabilidad	29	16.60	62.30
No hay depto. solo responsable	63	36.00	98.30
No hay depto. ni responsable	3	1.70	100.0
<b>Tamaño de la empresa</b>			
Pequeña	105	60	60.00
Mediana	70	40	100.00
<b>Ventas por internet</b>			
Si	69	39.40	39.40
No	106	60.60	100.0

*Nota:* Elaboración con los datos de campo n = 175.

El análisis de las variables del primer apartado del instrumento refleja que el número de empleados, familiares en la empresa, servicio de contabilidad, ventas por internet y tamaño de la empresa son los que presentan menor desviación del promedio de la escala, por otro lado, escolaridad máxima, puesto, departamento que maneja el efectivo y la edad son las variables que presentan mayor desviación del promedio. Ver tabla 52.

**Tabla 52**

*Medidas de tendencia central de las variables sociodemográficas*

Variable	Media-na	Mo-da	SD	Varian-za	Míni-mo	Máxi-mo	Percentiles		
							25	50	75
Género	1	1	.49	.24	1	2	1	1	2
Edad	40	35	11.35	128.84	21	77	33	40	49
Escolaridad	4	4	1.04	1.08	1	5	4	4	5
Puesto	2	2	1.19	1.41	1	5	1	2	4
Empleados	1	1	0.77	.60	1	4	1	1	2
Antigüedad	15	9	18.11	328.11	1	100	7	15	30
Familiares	1	1	0.49	.24	1	2	1	1	2
Servicio de contabilidad	1	1	0.49	.24	1	2	1	1	2
Tamaño	2	2	0.965	.931	1	4	1	2	3
Ventas/ Internet	2	2	0.490	.240	1	2	1	2	2

*Nota:* Elaborado con datos de campo n = 175.

Respecto al puesto que ocupan en la empresa el 38.90% son gerentes de los cuales el 42.30% son de sexo masculino y el 33.80% son femenino; un 27.40% son los socios, de los cuales 31.70% son de sexo masculino y el 21.10% son del femenino, ver tabla 53.

**Tabla 53**

*Variables sociodemográficas género y puesto*

Variable	Puesto				Total
	Socio	Gerente	Socio/ Gerente	Otro	
% Masculino	31.7%	42.3%	10.6%	15.4%	100.0%

Variable	Puesto				Total
	Socio	Gerente	Socio/ Gerente	Otro	
% Puesto	68.8%	64.7%	78.6%	35.6%	59.4%
% Femenino	21.1%	33.8%	4.2%	40.8%	100.0%
% Puesto	31.3%	35.3%	21.4%	64.4%	40.6%
% Total Género	<b>27.4%</b>	<b>38.9%</b>	8.0%	25.7%	100.0%
% Total Puesto	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*Nota:* Elaboración con los datos de campo. n = 175.

### *Descriptivos por constructo y dimensión*

De los 175 sujetos de la muestra perciben su rendimiento como favorable ya que tiene una media de 3.90, en donde hacen mayor uso de la estrategia competitiva con una media de 3.76, que el uso de la gestión financiera, cuya media es de 3.37, ver la tabla 53.

Se observa que el nivel de cumplimiento de la gestión financiera se desvía del promedio en .84 de la escala, existieron personas que calificaron el grado de cumplimiento como nunca lo realizan y las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Por otro lado, el nivel de cumplimiento de la estrategia competitiva se desvía del promedio en 0.60 de la escala y existieron personas que calificaron el grado de cumplimiento como rara vez lo realizan y las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados. Por último, en el rendimiento el nivel de logro se desvía del promedio en .58 de la escala, existieron personas que calificaron el nivel de logro como desfavorable y muy favorable, y las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados, ver tabla 54.



**Tabla 54***Análisis descriptivo de la variables y sus dimensiones*

Variables y dimensiones	M	ME	MO	SD	Varianza	R	Mínimo	Máximo	Percentiles		
									25	50	75
<b>Gestión</b>	<b>3.37</b>	<b>3.50</b>	<b>3.60<sup>a</sup></b>	<b>0.842</b>	<b>0.708</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Planear	3.11	3.27	3.00 <sup>a</sup>	0.961	0.923	4	1	5	2	3	4
Hacer	3.46	3.56	3.44	0.802	0.643	4	1	5	3	4	4
Verificar	3.54	3.75	4.00	1.075	1.156	4	1	5	3	4	4
Actuar	3.57	3.67	5.00	1.070	1.146	4	1	5	3	4	5
<b>Estrategia</b>	<b>3.76</b>	<b>3.82</b>	<b>4.14</b>	<b>0.601</b>	<b>0.361</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Diferencia- ción	3.87	3.92	4.15	0.632	0.400	3	2	5	4	4	4
Liderazgo	3.75	3.78	4.11	0.646	0.417	3	2	5	3	4	4
Enfoque	3.52	3.50	3.67	0.764	0.584	4	2	5	3	4	4
<b>Rendimiento</b>	<b>3.90</b>	<b>3.91</b>	<b>3.82</b>	<b>0.578</b>	<b>0.334</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Operativo y Mercado	3.94	4.00	4.00	0.615	0.379	3	2	5	4	4	4
No Financiero	3.87	3.88	4.00	0.622	0.387	3	2	5	4	4	4
Financiero	3.82	4.00	4.00	0.907	0.824	4	1	5	3	4	5

*Nota:* n = 175.

En el apéndice E se muestran en forma complementaria los descriptivos por cada ítem.

### Supuestos para el análisis multivariante

Se muestran los valores de los datos de campo que determinan el cumplimiento de los supuestos de normalidad, homogeneidad y colinealidad, para la gestión financiera en la tabla 55, para la estrategia competitiva en la tabla 56 y en la tabla 57 para el rendimiento.

### Normalidad univariante

Para el análisis multivariante se procede a verificar la normalidad tanto univariante a través de: la asimetría, curtosis, la prueba de Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors, y en forma

gráfica a través del histograma múltiple determinado en R Studio. La normalidad multivariada se prueba con el coeficiente de Mardia con el programa *Analysis of Moment Structures, Análisis de estructuras de momento* (AMOS) versión 26.

### **Prueba de normalidad con asimetría y curtosis.**

En forma general las tres variables presentan asimetría hacia la izquierda, puesto que los valores altos de las variables son más frecuentes. Así se observa que los valores de la asimetría de todos los ítems están dentro del rango de -1 a 1, en consecuencia, se indaga la tendencia a la normalidad de la distribución de los datos.

En forma general el grado de apuntamiento de la distribución de los datos es mayor al de la distribución normal, debido a lo cual, se considera una curtosis de tipo leptocúrtica. Ninguno de los ítems se encuentra por arriba de tres. Las tablas 54, 55 y 56 muestran la simetría y curtosis de los ítems de las variables.

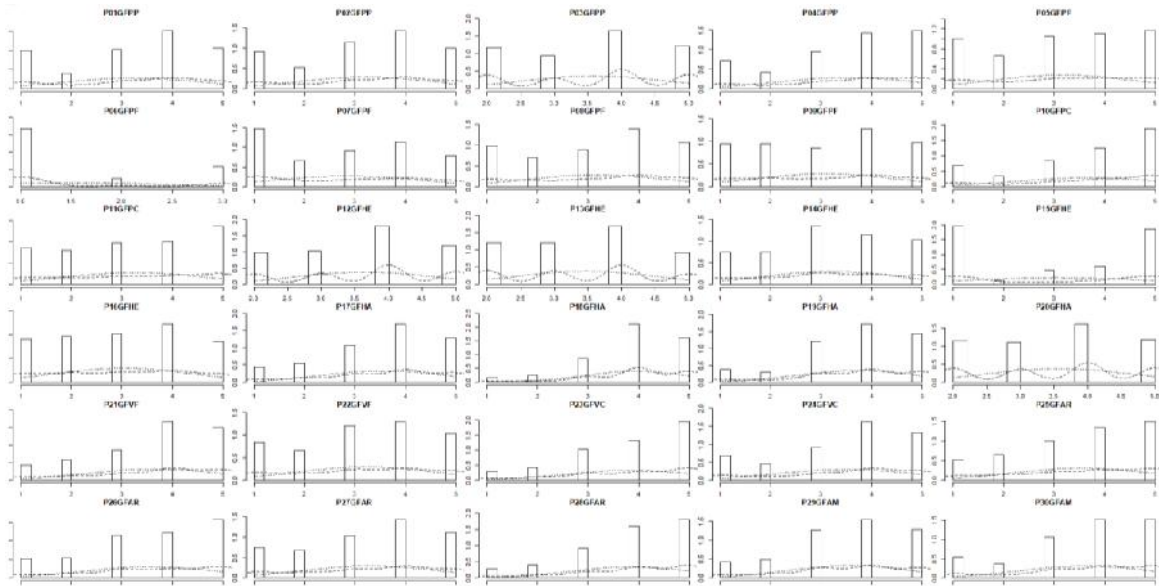
### **Normalidad univariante Kolmogorov-Smirnov-Lilliefors.**

De acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors, el valor de la significancia mostrado en todos los ítems es menor a 0.05, en virtud de lo cual, los datos no proceden de una distribución normal (González et al., 2006; Romero-Saldaña, 2016).

De manera complementaria también se analizan las pruebas de gráficos como lo sugiere Romero-Saldaña (2016) a través del histograma múltiple de los ítems de las variables, en donde se observa la carencia de una distribución normal. Ver figura 3 para la normalidad de la gestión financiera, figura 4 para la estrategia competitiva y figura 5 para el rendimiento.

**Figura 3**

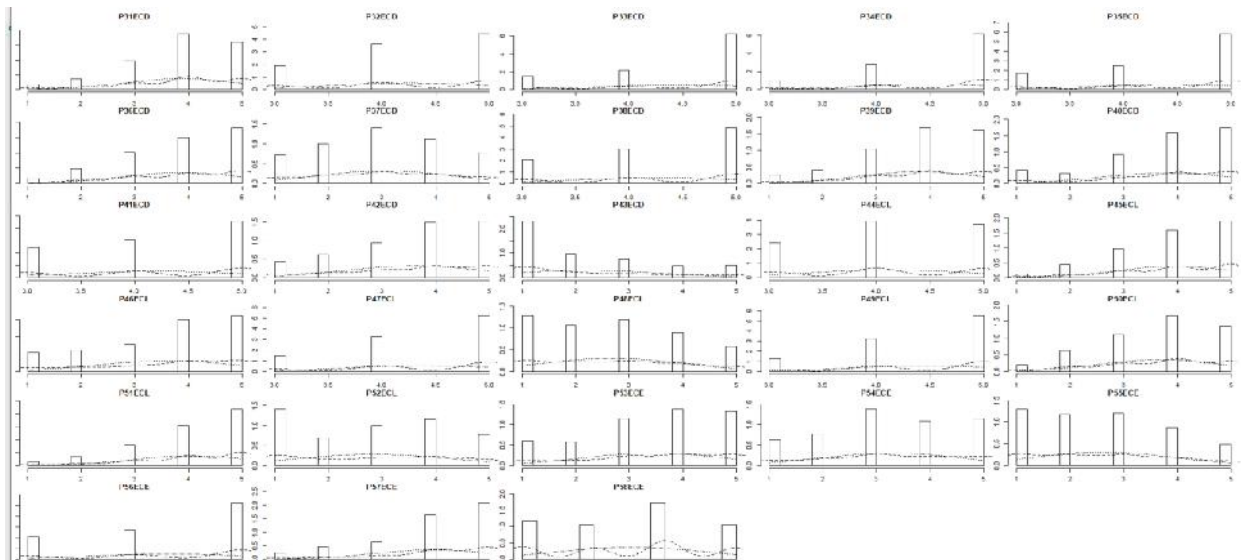
*Histograma múltiple de la gestión financiera*



*Nota:* Elaborado con el software R Studio versión 3.5.3.

**Figura 4**

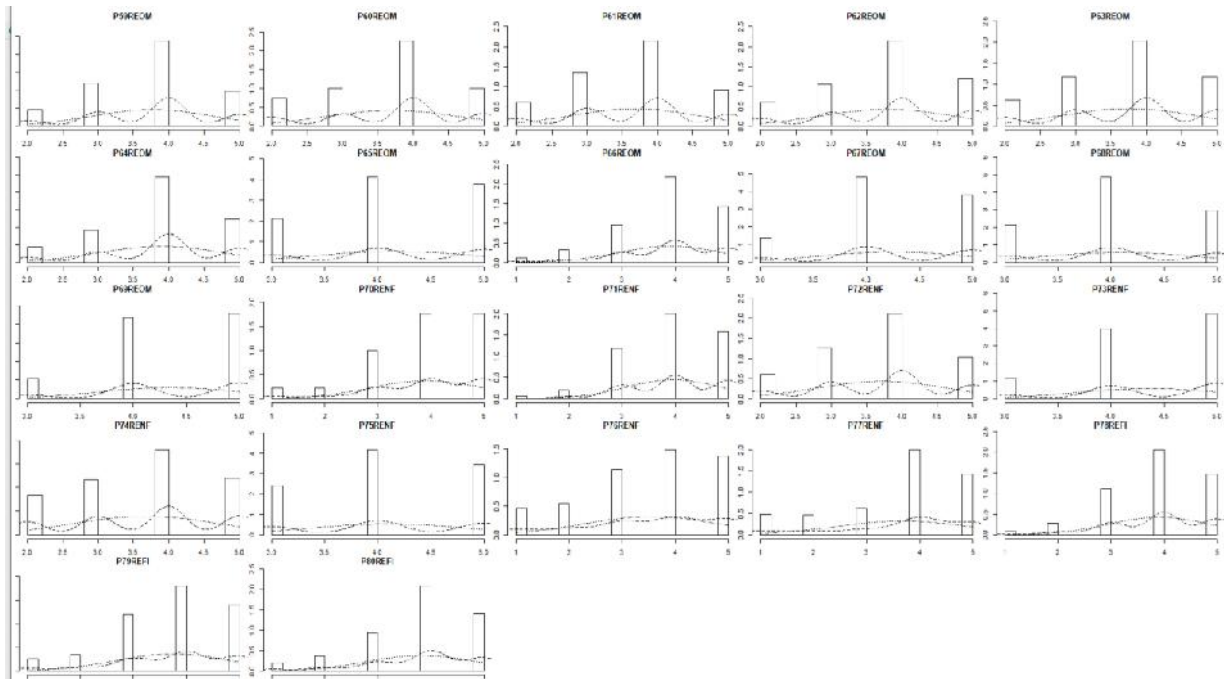
*Histograma múltiple de la estrategia competitiva*



*Nota:* Elaborado con el software R Studio versión 3.5.3

**Figura 5**

*Histograma múltiple del rendimiento*



*Nota:* Elaborado con el software R Studio versión 3.5.3.

**Normalidad multivariante**

La normalidad multivariante se determina con el coeficiente de Mardia, la cual resulta de 346.60 es mayor a .85, en consecuencia, no existe normalidad multivariante.

**Homogeneidad**

En los ítems de la variable gestión financiera, el valor de la significancia basada en la media de acuerdo a la prueba de Levene resultaron mayor de .05, por ello, las varianzas son homogéneas de acuerdo a (Rubio y Berlanga, 2012), a excepción de los ítems: de la dimensión Planear el ítem P06GFPP; de la dimensión Hacer el ítem P14GFHE aunque con base a la mediana su varianza resulta ser homogénea; de la dimensión Verificar P22GFVF

y P22GFVF pero con base a la mediana es significativa a .001, P23GFVC así mismo con relación a su mediana es significativa con .086; en la dimensión Actuar está el ítem P28GFAR como no homogéneo.

En lo que se refiere a la variable estrategia competitiva para todos los ítems se asumen homogeneidad de varianzas, excepto el ítem P42 de la dimensión Diferenciación, sin embargo este ítem con base a la mediana ya presenta homogeneidad.

Los ítems P68 y P69 de la variable rendimiento, son los únicos que no asumen homogeneidad de varianzas, con un intervalo de confianza del 95%.

Las tablas 54, 55 y 56 muestran los valores de la homocedasticidad de los ítems.

### ***Multicolinealidad***

Se determinó la inexistencia de multicolinealidad de los ítems a través del Factor de Inflación de Varianza (VIF), puesto que en ningún ítem de las variables se presentaron valores superiores a 10, asimismo los valores del estadístico de tolerancia no son menores a cero. En las variables estrategia competitiva y rendimiento no sobrepasan el valor de .40 de tolerancia, caso contrario en la variable gestión financiera algunos valores de los ítems llegan a .700, ver valores de la tolerancia y el VIF de los ítems en las tablas 55, 56 y 57.

### ***Independencia de los residuos***

Referente a la independencia entre residuos, se determinó con el estadístico de Durbin-Watson con un valor del total de los ítems de 1.884 para la variable gestión financiera, para la variable estrategia competitiva su valor es de 1.830, y para la variable rendimiento es de 1.859, lo que se traduce que en las tres variables los residuos son independientes.

**Tabla 55**

*Supuestos de la variable gestión financiera y sus dimensiones*

Gestión financiera	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Planear</b>						
1. Las diferentes áreas de la empresa utilizan los presupuestos operativos como una herramienta de apoyo en las funciones de planeación y control.	-.421	-1.092	.007	.932	.200	5.004
2. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar las expectativas de la dirección con respecto a utilidades, flujo de efectivo y situación financiera	-.358	-1.065	.860	.355	.161	6.206
3. Se conocen los instrumentos de financiamiento disponibles en el mercado, especialmente los destinados a pymes.	-.202	-1.273	.159	.690	.174	5.761
4. Las solicitudes de crédito se apoyan en estudios de viabilidad de proyectos de inversión, en que los que se determina la forma de aplicar los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa.	-.612	-.822	.032	.858	.141	7.100
5. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.	-.214	-1.271	.000	.989	.317	3.156

Gestión financiera	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	P	Tolerancia	VIF
6. El uso de las utilidades es decidido por el administrador ya sea para distribución y/o reinversión en función de los planes de desarrollo de la empresa.	.998	-.840	14.480	.000	.437	2.291
7. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.	.048	-1.421	1.554	.214	.226	4.420
8. Los proyectos de inversión reflejan la forma en que se aplican los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa.	-.281	-1.244	.041	.840	.196	5.096
9. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.	-.131	-1.301	.014	.905	.191	5.247
10. La aplicación de las utilidades es decidida por el administrador en función de los planes de desarrollo de la empresa.	-.763	-.679	.927	.337	.277	3.607
11. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.	-.231	-1.294	.388	.534	.221	4.516

Gestión financiera	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Hacer</b>						
12. Los objetivos de liquidez y solvencia se fijan de modo que pueda respaldarse adecuadamente la operación comercial.	-.271	-1.109	2.781	.097	.165	6.044
13. Las normas para invertir los excedentes de efectivo permiten mantener su valor.	-.052	-1.197	.778	.379	.251	3.986
14. Las operaciones con efectivo se aseguran utilizando proyecciones y estados de flujo de efectivo.	-.214	-1.041	4.115	.044	.223	4.494
15. Los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma.	-.105	-1.797	.520	.472	.376	2.660
16. Las urgencias y los aspectos permanentes de efectivo se manejan por medio de pronósticos de necesidades de efectivo calendarizadas.	-.079	-1.224	.103	.749	.341	2.930
17. La política de pago a proveedores que se maneja es compatible con la política de cobro de sus clientes.	-.633	-.498	1.429	.234	.339	2.948



Gestión financiera	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	P	Tolerancia	VIF
18. El ingreso de las ventas es coherente con los recursos financieros de que dispone la empresa.	-1.022	.880	.086	.769	.267	3.745
19. El proceso de cobranza normalmente mantiene el período medio de cobro de la empresa en un nivel adecuado.	-.797	.019	.100	.752	.380	2.633
20. Los saldos de inventario se controlan por técnicas de justo a tiempo (solo el necesario sin almacenar excedentes)	-.142	-1.259	.702	.403	.268	3.737
<b>Verificar</b>						
21. Los estados financieros se utilizan regularmente para tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.	-.701	-.522	.002	.963	.175	5.712
22. Las cifras financieras se proyectan elaborando estados financieros a futuro para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.	-.282	-1.079	8.590	.004	.191	5.249
23. Los costos de la empresa se registran y analizan de manera continua.	-.804	-.265	4.187	.042	.254	3.938
24. La dirección controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas a través del análisis de las tendencias de la información que se genera por centro de costo.	-.624	-.751	3.747	.055	.195	5.117

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Gestión financiera	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Actuar</b>						
25. Se retroalimenta a través de los informes a las áreas respecto a sus variaciones de costos y/o gastos.	-.523	-.859	.235	.628	.183	5.462
26. Los informes de variaciones de costos son usados por las áreas para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.	-.550	-.783	.655	.419	.132	7.580
27. Para administrar y optimizar los costos se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.	-.372	-1.043	1.628	.204	.176	5.691
28. Para el mejoramiento de los costos y/o gastos existe una revisión periódica.	-.881	-.013	4.520	.035	.156	6.421
29. Se identifican sistemáticamente áreas de oportunidad para incrementar el rendimiento de las inversiones.	-.584	-.492	.013	.909	.149	6.691
30. Permanentemente se buscan mejoras en la tasa de recuperación de la inversión.	-.715	-.477	1.450	.230	.179	5.590

**Nota:** n = 175.

**Tabla 56**

*Supuestos de la variable estrategia competitiva y sus dimensiones*

Estrategia competitiva	Asimetría	Curtosis	Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Diferenciación</b>						
31. Comercialización de nuevos productos	-0.848	0.226	.344	.558	.310	3.222
32. Capacidades amplias de venta/servicio al cliente	-0.467	-1.113	.067	.797	.230	4.342
33. Revisión de la calidad del producto antes de su venta	-1.032	-0.447	3.291	.071	.271	3.697
34. Mejora del servicio de venta hacia el cliente	-1.065	-0.102	.637	.426	.210	4.765
35. Identificación del nombre de su negocio	-0.857	-0.775	.576	.449	.252	3.965
36. Innovación en técnicas y métodos de comercialización	-0.741	-0.286	3.190	.076	.245	4.084
37. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector.	-0.053	-0.995	2.653	.105	.296	3.378
38. Esfuerzo para construir reputación dentro del sector	-0.531	-1.206	0.036	.851	.299	3.348
39. Control en los canales de distribución de los productos	-0.792	-0.046	2.127	.146	.234	4.267
40. Capacitación del personal	-0.905	-0.057	0.001	.976	.305	3.283
41. Contar con procedimientos de control de calidad del servicio al cliente	-0.404	-1.349	1.640	.202	.271	3.688
42. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	-0.612	-0.685	4.507	.035	.268	3.725
43. Subcontratación de empleados	0.836	-0.612	2.328	.129	.428	2.335

Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.

Estrategia competitiva	Asimetría	Curtosis	Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Liderazgo en costos</b>						
44. Eficiencia operativa	-.231	-1.289	.066	.798	.227	4.396
45. Previsión del crecimiento del mercado	-.793	-.114	.088	.768	.238	4.196
46. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	-.657	-.755	.101	.751	.299	3.348
47. Precios competitivos	-.724	-.798	.328	.568	.238	4.197
48. La utilización de préstamos	.238	-1.104	.323	.571	.288	3.473
49. Esfuerzos para asegurar la disponibilidad de mercancías	-.832	-.573	1.197	.275	.265	3.780
50. Innovación en el proceso de comercialización	-.568	-.483	.332	.565	.222	4.515
51. Optimización de gastos	-1.033	.406	.713	.400	.303	3.302
52. Economía de escala	.029	-1.371	1.957	.164	.324	3.084
<b>Enfoque</b>						
53. Solo atender mercados geográficos específicos	-.486	-.843	.003	.959	.396	2.527
54. Productos ofrecidos en segmentos de alto precio	-.232	-1.010	1.466	.228	.244	4.101
55. Imita las estrategias de los competidores	.297	-1.017	.667	.415	.340	2.945
56. Amplia gama de productos	-.616	-1.168	.194	.660	.258	3.871
57. Capacidad para comercializar productos especializados	-1.036	.219	.279	.598	.247	4.043
58. Énfasis en la comercialización de productos especiales	-.139	-1.228	.560	.455	.312	3.202

*Nota: n = 175.*

**Tabla 57**

*Supuestos de la variable rendimiento y sus dimensiones*

Rendimiento	Asimetría	Curtosis	Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Operativo y de mercado</b>						
59. Volumen de ventas	-.394	-.422	.498	.481	.159	6.298
60. Tasa de crecimiento de ventas	-.415	-.711	.019	.890	.178	5.611
61. Participación de mercado	-.275	-.683	.299	.585	.236	4.242
62. Productividad (Rentabilidad en ventas)	-.434	-.660	2.850	.093	.145	6.901
63. Beneficio operativo	-.355	-.775	.027	.869	.167	6.002
64. Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados	-.570	-.228	.010	.920	.210	4.751
65. Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/ servicios	-.283	-1.178	.045	.833	.264	3.794
66. Mejora en la coordinación de los procesos internos.	-.839	.512	.104	.748	.195	5.135
67. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes.	-.349	-.831	.699	.404	.284	3.527
68. Posicionamiento en el mercado.	-.118	-1.024	4.434	.037	.250	4.005
69. Imagen y reputación.	-.539	-.717	5.935	.016	.235	4.261

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Rendimiento	Asimetría	Curtosis	Levene	P	Tolerancia	VIF
<b>Rendimiento no financiero</b>						
70. Personalización del producto según las necesidades del cliente.	-.983	.569	2.002	.159	.238	4.200
71. Empleo de la innovación continua de productos y servicios.	-.643	.153	.700	.404	.168	5.958
72. Reducción continua de costos.	-.318	-.709	.004	.952	.372	2.690
73. Calidad del producto.	-.625	-.701	.736	.392	.317	3.153
74. Investigación y desarrollo.	-.268	-1.023	.000	.993	.261	3.828
75. Motivación/satisfacción de los trabajadores.	-.174	-1.239	.018	.894	.239	4.189
76. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores).	-.577	-.622	2.444	.120	.199	5.027
77. Reducción del ausentismo laboral	-.886	-.202	9.382	.003	.212	4.712
<b>Rendimiento financiero</b>						
78. Flujo de caja de las operaciones.	-.714	.261	.551	.459	.215	4.647
79. Retorno del capital.	-.758	.081	2.159	.144	.175	5.713
80. Retorno de inversión.	-.877	.372	3.299	.071	.133	7.529

*Nota:* n = 175.

### *Colinealidad*

Para determinar la inexistencia de colinealidad se analizan las matrices de correlación bivariadas de las variables y de sus dimensiones, y en forma general el correlograma determinado en R Studio y a través del coeficiente de Pearson.

Se observa que ninguna correlación está por arriba de  $r = .85$ , ya que de ser así no se cumpliría este supuesto Pérez et al., (2013) y se consideraría como redundante Cupani, (2012).

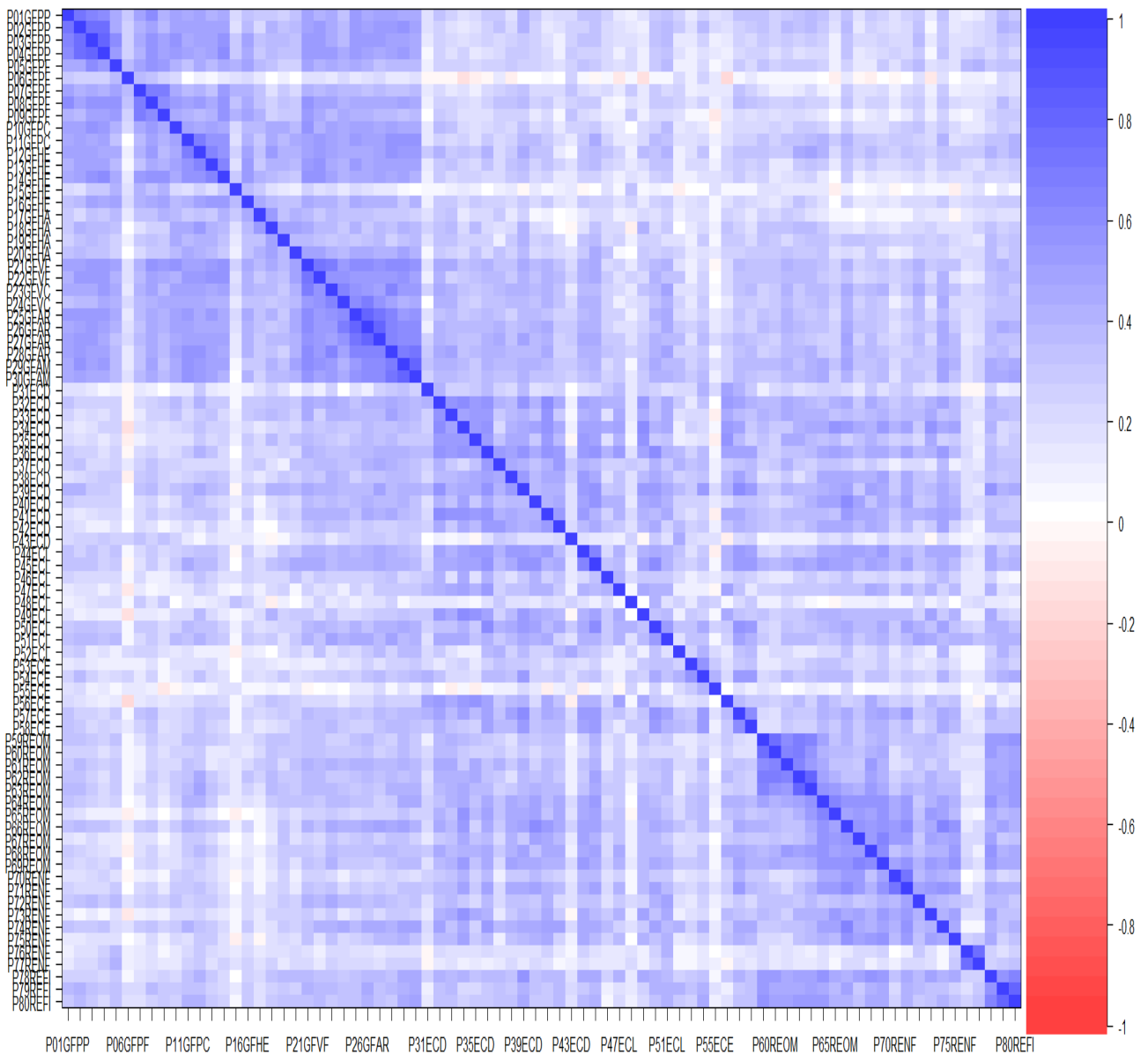
La figura 6, muestra el correlograma de los ítems del instrumento que en forma general determina que las correlación de las dimensiones de las variables son moderadas, puesto la diagonal principal del instrumento se observan con color azul fuerte. Se observa una correlación muy fuerte entre las dimensiones de la variable gestión financiera, ya que están marcados sus ítems en azul fuerte dentro del cuadrante de la P01 y P30, y con líneas blancas se encuentra el ítem P06 de Planear y P15 de Hacer ambas presentan baja y negativa correlación con los ítems de las otras variables.

Por otro lado, los ítems P43 Subcontratación de empleados a través de otras empresas de la dimensión Diferenciación, P45 Previsión del crecimiento del mercado de la dimensión Liderazgo en costos y P48 La utilización de préstamos de la dimensión Liderazgo en costos, presentan correlación débil entre sus constructos, la P55 Imita las estrategias de los competidores de la dimensión Enfoque presenta asociación muy baja con su constructo y con el de rendimiento. Por otro, lado la P76 y P77 de la dimensión No financiero presentan muy baja correlación (se encuentra en color blanco) con los demás ítems. Por último, el constructo de rendimiento muestra correlaciones fuertes entre P59 a

P64 y entre P61 y P72 a excepción de la P70. La dimensión rendimiento financiero presenta fuerte relación entre ella y entre la dimensión de operación y mercado del constructo rendimiento, ver la figura 6.

**Figura 6**

*Correlograma de los ítems del instrumento*



**Nota:** Análisis de la colinealidad de los ítems del instrumento aplicado en campo n = 175.



Se presenta en forma más detallada el análisis de las correlaciones con los rangos y coeficientes Pearson de acuerdo con (Verdugo et al., 2008), verificando la existe de colinealidad cuando su coeficiente sea superior a .90.

#### **Correlación entre las variables.**

En las 175 PyMES de la muestra, a un nivel de significancia (alfa) de 0.01 existe correlación positiva y moderada entre las variables. Específicamente la relación entre las variables estrategia competitiva y rendimiento presenta un coeficiente de R de Pearson de ( $r = .733; p = .01$ ) así pues, su grado de relación es positiva, fuerte y alta, en donde a mayor empleo de la estrategia mayor rendimiento de las PyMES, ver tabla 58.

**Tabla 58**

*Correlación de las variables gestión, estrategia y rendimiento*

Variables	1	2	3
Gestión	-		
Estrategia	.585**	-	
Rendimiento	.571**	.733**	-

Nota: \*\*  $p < .01$ .

#### **Correlación entre las dimensiones.**

A un nivel de significancia (alfa) de 0.01 se encuentra que existe correlación moderada entre las dimensiones de la variable gestión financiera. En esta variable las dimensiones Planear con Actuar y las dimensiones Hacer con Verificar y Actuar, presentan un grado de correlación positiva moderada. Por otro lado, las dimensiones con un grado de correlación positiva fuerte son: la dimensión Planear con Hacer y Verificar, y la correlación entre Verificar y Actuar, ver la tabla 59.

**Tabla 59**

*Correlación de las dimensiones de la gestión financiera*

Dimensiones de gestión	1	2	3	4
Planear	-			
Hacer	.746**	-		
Verificar	.709**	.670**	-	
Actuar	.695**	.622**	.763**	-

*Nota:* \*\* p < .01.

A un nivel de significancia (alfa) de 0.01 se encuentra que existe correlación entre las dimensiones del constructo estrategia competitiva, el nivel de esta es moderada positiva entre enfoque con la diferenciación y el liderazgo en costos. Se observa una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión Liderazgo en costos y Diferenciación de ( $r = .819$ ;  $p = .01$ ), ver la tabla 60.

**Tabla 60**

*Correlación de las dimensiones de la estrategia competitiva*

Estrategia competitiva	1	2	3
Diferenciación	-		
Liderazgo en costos	.819**	-	
Enfoque	.642**	.644**	-

*Nota:* \*\* p < .01.

En cuanto a las dimensiones del constructo rendimiento, se encontró que existe una correlación positiva fuerte ( $r = 0.700$ ;  $p = .01$ ) entre los valores del ponderado de la dimensión financiero y operativo de mercado. Mientras tanto, presentan correlaciones positivas altas los valores de las dimensiones: Operativo de mercado y No financiero ( $r = .635$  y  $p = .01$ ) así como, las dimensiones el Financiero y No financiero con un Coeficiente de R de Pearson de ( $r = .552$ ), ver la tabla 61.

**Tabla 61**

*Correlación de las dimensiones del rendimiento*

Dimensiones	1	2	3
Operativo y mercado	-		
No financiero	.635**	-	
Financiero	.700**	.552**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

**Correlación entre los ítems de las dimensiones**

En forma específica el grado de correlación que muestran los ítems de la dimensión planear del constructo gestión financiera, es moderada. El ítem P06GF presenta a un nivel de significancia 0,05 un nivel bajo de correlación con los otros ítems, ver tabla 62.

**Tabla 62**

*Correlación de la dimensión planear de la variable gestión financiera*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P1	-										
P2	.716**	-									
P3	.619**	.734**	-								
P4	.581**	.747**	.775**	-							
P5	.423**	.424**	.571**	.528**	-						
P6	.252**	.253**	.242**	.227**	.334**	-					
P7	.465**	.377**	.430**	.403**	.465**	.367**	-				
P8	.582**	.484**	.543**	.552**	.544**	.367**	.663**	-			
P9	.385**	.357**	.489**	.455**	.503**	.253**	.661**	.579**	-		
P10	.464**	.464**	.531**	.495**	.395**	.209**	.424**	.523**	.441**	-	
P11	.427**	.471**	.418**	.486**	.328**	.015	.355**	.487**	.396**	.471**	-

*Nota:*\*\*  $p < .01$ .

Los ítems de la dimensión Hacer es débil y los ítems P18GFHA, P19GFHA, P20GFHA no tienen relación con el ítem P15GFHA, ver tabla 63

**Tabla 63**

*Correlación de la dimensión hacer de la variable gestión financiera*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P12	-								
P13	.635**	-							
P14	.560**	.615**	-						
P15	.234**	.169**	.283**	-					
P16	.456**	.496**	.525**	.359**	-				
P17	.310**	.285**	.383**	.260**	.430**	-			
P18	.504**	.402**	.366**	.143**	.366**	.518**	-		
P19	.401**	.390**	.302**	.102**	.299**	.324**	.469**	-	
P19	.376**	.361**	.291**	.087**	.318**	.402**	.472**	.354**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

El grado de relación que existe entre los ítems de la dimensión verificar es moderada, a excepción de P22GFVF y P21GFVF, que es una correlación positiva fuerte. En todos los ítems existe correlación positiva, ver tabla 64.

**Tabla 64**

*Correlación de la dimensión verificar de la variable gestión financiera*

Ítems	1	2	3	4
P21GFV	-			
P22GFF	.708**	-		
P23GFV	.672**	.561**	-	
P24GFV	.501**	.533**	.615**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

La asociación entre los ítems de la dimensión actuar, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, válido y significativo al 0.01 muestra una correlación perfecta positiva al ser su población diferente a cero, va de ser moderada a alta, ver tabla 65.

**Tabla 65**

*Correlación de la dimensión actuar de la variable gestión*

Ítems	1	2	3	4	5	6
P25GFA	-					
P26GFA	.774**	-				
P27GFA	.689**	.771**	-			
P28GFA	.611**	.617**	.641**	-		
P29GFA	.513**	.583**	.605**	.648**	-	
P30GFA	.551**	.588**	.605**	.716**	.766**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

La dimensión enfoque de la variable estrategia a un nivel de significancia (alfa) de 0.01 existe correlación positiva baja entre los ítems p55 Imita la estrategia de competidores con los ítems p56 amplia gama de productos, con el P57 capacidad para comercializar productos especializados y por último el P58 énfasis en la comercialización de productos especiales, en general la asociación en esta dimensión es positiva moderada, ver tabla 66.

**Tabla 66**

*Correlación de la dimensión enfoque de la variable estrategia competitiva*

Ítems	1	2	3	4	5	6
P53ECE	-					
P54ECE	.545**	-				
P55ECE	.262**	.391**	-			
P56ECE	.147	.189*	-.002	-		
P57ECE	.280**	.493**	.176*	.349**	-	
P58ECE	.296**	.523**	.093	.257**	.594**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

En la dimensión diferenciación existe correlaciones entre los ítems con un nivel positivo baja a moderada. Se determinó que el ítem P43 Subcontratación de empleados a través de otras empresas contempla correlaciones muy bajas con todos los ítems de la dimensión. De la misma manera, el P37 gastos de promoción y propaganda por encima del promedio su grado de relación con P33 revisión de la calidad del producto antes de su venta y con P34 mejora del servicio de venta hacia el cliente, son positivas muy bajas. Ver tabla 67.

Se encontró en la dimensión Liderazgo en costos que la asociación entre P48 la utilización de préstamos con los otros ítems es positiva baja. En forma general esta dimensión presenta un nivel de relación positiva baja. Ver la tabla 68.

En forma general las asociaciones entre los ítems de las dimensiones del Rendimiento son positivas moderadas ver tabla 69 y 70. En el rendimiento no financiero el ítem P76 y P77 contemplan un nivel bajo, ver la tabla 71.

**Tabla 67**

*Correlación de la dimensión diferenciación de la estrategia competitiva*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
P31ECD	1												
P32ECD	.373**	1											
P33ECD	.243**	.555**	1										
P34ECD	.236**	.605**	.480**	1									
P35ECD	.256**	.510**	.519**	.509**	1								
P36ECD	.355**	.537**	.495**	.540**	.514**	1							
P37ECD	.232**	.382**	.261**	.193*	.322**	.500**	1						
P38ECD	.214**	.372**	.371**	.411**	.419**	.490**	.422**	1					
P39ECD	.364**	.546**	.374**	.439**	.443**	.544**	.398**	.500**	1				
P40ECD	.169*	.388**	.299**	.480**	.278**	.449**	.326**	.363**	.368**	1			
P41ECD	.194*	.570**	.547**	.547**	.500**	.547**	.383**	.431**	.394**	.394**	1		
P42ECD	.246**	.423**	.258**	.424**	.361**	.526**	.515**	.416**	.402**	.418**	.496**	1	
P43ECD	-0.007	0.095	0.038	0.065	-0.038	0.148	.284**	.231**	.151*	.168*	.160*	.185*	1

*Nota:* \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

**Tabla 68**

*Correlación de la dimensión liderazgo en costos de la variable estrategia*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9
P44ECL	-								
P45ECL	.613**	-							
P46ECL	.207**	.325**	-						
P47ECL	.400**	.347**	.397**	-					
P48ECL	.169*	.093	.183*	.036	-				
P49ECL	.401**	.463**	.293**	.419**	.000	-			
P50ECL	.439**	.578**	.286**	.385**	.387**	.318**	-		
P51ECL	.411**	.406**	.258**	.374**	.145	.346**	.395**	-	
P52ECL	.297**	.283**	.205**	.090	.226**	.090**	.332**	.140	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

**Tabla 69**

*Correlación de la dimensión operativo de mercado de la variable rendimiento*

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P59	-										
P60	.758**	-									
P61	.589**	.635**	-								
P62	.656**	.669**	.628**	-							
P63	.624**	.566**	.519**	.788**	-						
P64	.460**	.409**	.424**	.466**	.559**	-					
P65	.305**	.366**	.323**	.398**	.499**	.640**	-				



**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

P66	.397**	.335**	.328**	.316**	.420**	.559**	.475**	-		
P67	.281**	.308**	.260**	.323**	.405**	.548**	.505**	.555**	-	
P68	.345**	.406**	.490**	.459**	.492**	.538**	.457**	.503**	.515**	-
P69	.386**	.415**	.376**	.381**	.444**	.557**	.548**	.564**	.632**	.591**

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

**Tabla 70**

*Correlación de la dimensión rendimiento financiero de la variable rendimiento*

Ítems	1	2	3
P078REFI	-		
P079REFI	.548**	-	
P080REFI	.638**	.791**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

**Tabla 71**

*Correlación de la dimensión no financiero de la variable rendimiento*

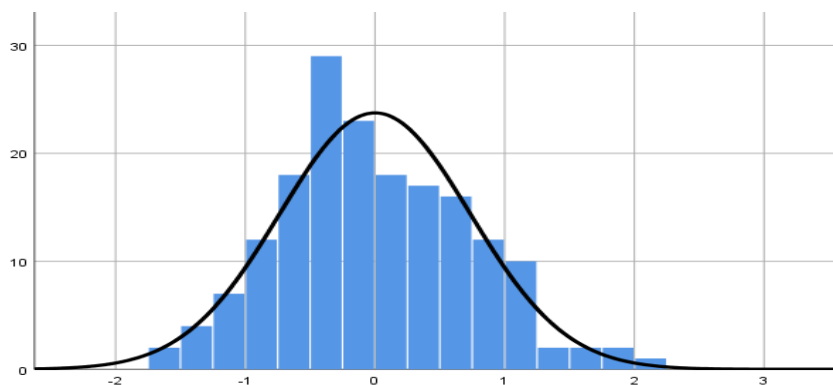
Ítems	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77
P70	-							
P71	.722**	-						
P72	.371**	.489**	-					
P73	.423**	.516**	.396**	-				
P74	.394**	.563**	.357**	.407**	-			
P75	.370**	.509**	.303**	.459**	.445**	-		
P76	.005	.088	.275**	.161*	.048	.254**	-	
P77	.068	.184*	.185*	.172*	.037	.271**	.750**	-

*Nota:* \*\*  $p < .01$ .

Aún, cuando algunos de los ítems no cumplen con los supuestos para el análisis multivariante, se determinó que como los residuos son normales se procede a realizar dicho estudio, en donde la media es casi cero y la desviación estándar cercana a uno. ver figura 7.

**Figura 7**

*Residuos estandarizados normales de los datos de campo*



*Nota:* Elaborado en SPSS versión 25.

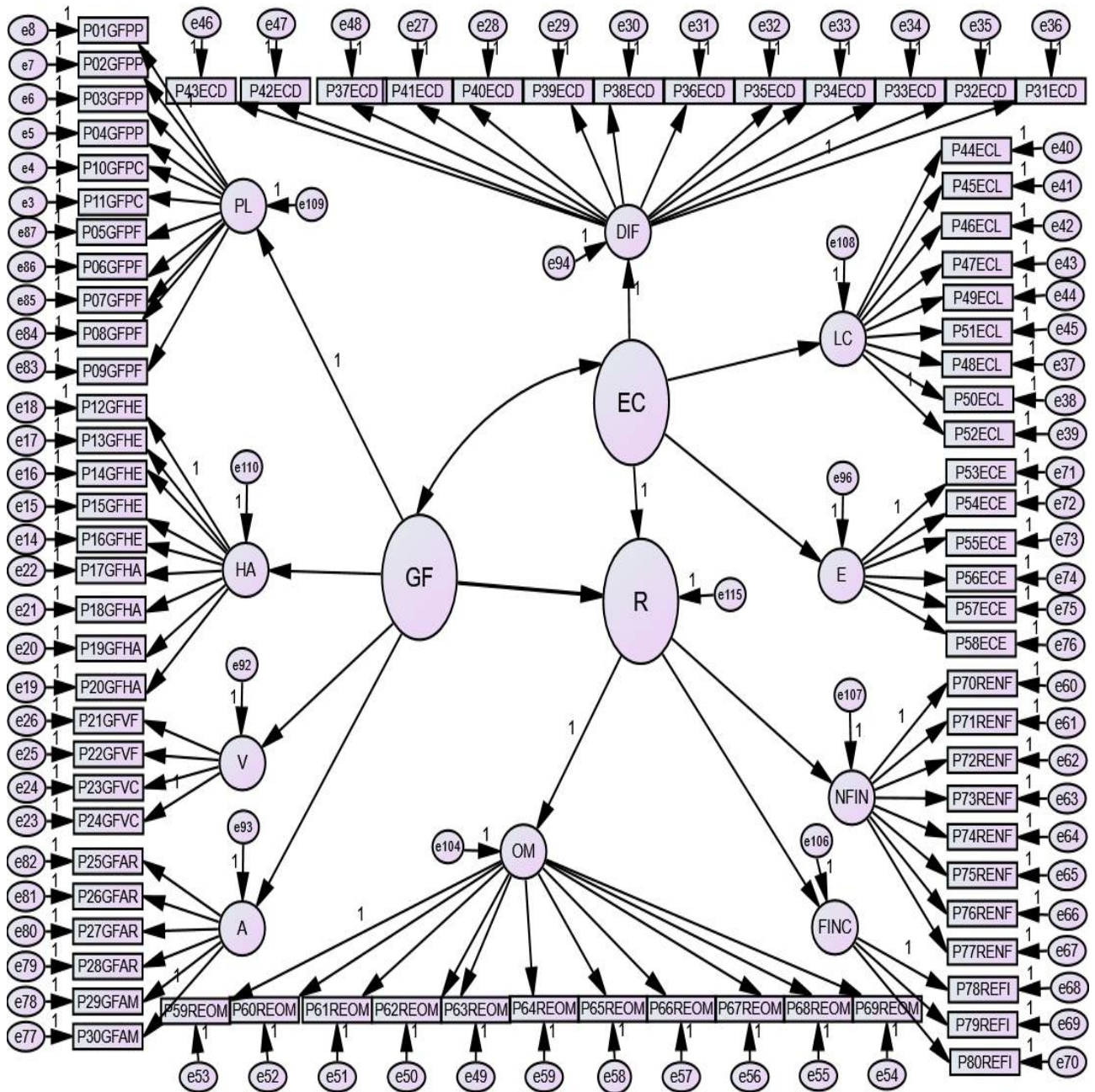
### **Modelo de investigación a través de ecuaciones estructurales**

En la figura 8 se observa el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) de la investigación desarrollado conforme al modelo teórico basado en la literatura. En el centro están representadas las tres variables latentes GF = Gestión Financiera, EC = Estrategia Competitiva y R = Rendimiento, cada una con sus dimensiones.

Es un modelo reflexivo formado por 184 variables de las cuales corresponden a 80 variables observables (ítems) y 104 variables no observables (91 errores, diez dimensiones o factores y tres variables). Asimismo, el modelo es de tipo recursivo, que es evaluado utilizando el método de estimación de parámetro de Máxima Verosimilitud siguiendo la recomendación de (Verdugo et al., 2008).

Figura 8

Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación



**Nota:** Modelo recursivo con 91 variables exógenas y 91 variables endógena, elaborado con el software AMOS versión 26.

Para evaluar el ajuste del modelo de ecuaciones estructurales y los modelos de medida, se utilizan los estadísticos de bondad de ajuste absoluto, el ajuste incremental y el ajuste parsimonioso con sus respectivos valores críticos: (TLI, CFI mayor o igual a .95; RMR lo más cercano a cero .08; y RMSEA menor a .06, los cuales son otorgados por Hu y Bentler (1999) y se analiza la  $\chi^2$  con un mínimo de 3.84 y un nivel de significancia de 0.05 y la razón de discrepancia resultado de dividir el  $\chi^2$  entre los grados de libertad (Escobedo et al., 2016; Pérez et al., 2013; Ruiz et al., 2010) el valor del RMSEA con valores que van de 0,05 a 0,08 se consideran aceptables (Hair et al., 2010).

Se observan que los valores del modelo de ecuaciones estructurales de la figura 8 no se apegan a los estadísticos de ajuste a los valores antes mencionados, excepto la razón de discrepancia (CMIN/DF = 1.978) al presentar los valores dos y tres, caso contrario para el RMR = 0.108 y RMSEA = 0.75 que sobrepasan los valores límites, por otro lado, el GFI = 0.531, el CFI = 0.675 y el IFI = .678 están por debajo de sus valores adecuados.

Se procede a realizar el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) por cada una de las variables.

### **Análisis factorial confirmatorio o de medida de las variables**

El AFC se realiza por cada variable para confirmar la teoría, en la Tabla 72 se muestran los valores de los índices estadísticos de los tres modelos confirmatorios sin ajuste y los ajustados.

**Tabla 72**

*Estadística AFC para los modelos sin ajustar de las variables*

Modelo	Gl	$\chi^2$	CMIN/DF	RMR	GFI	CFI	RMSEA	IFI
Gestión no ajustado	399	937.70	2.350	.120	.719	.819	.088	.836
Gestión Ajustado	59	73.100***	1.239	.056	.913	.989	.037	.989
Estrategia sin ajuste	347	851.100	2.453	.107	.704	.765	.091	.769
Estrategia Ajustada	51	72***	1.412	.049	.938	.972	.049	.972
Rendimiento sin ajuste	206	859.39	4.172	.107	.656	.717	.135	.720
Rendimiento Ajustado	32	34.779***	1.087	.033	.961	.996	.022	.996

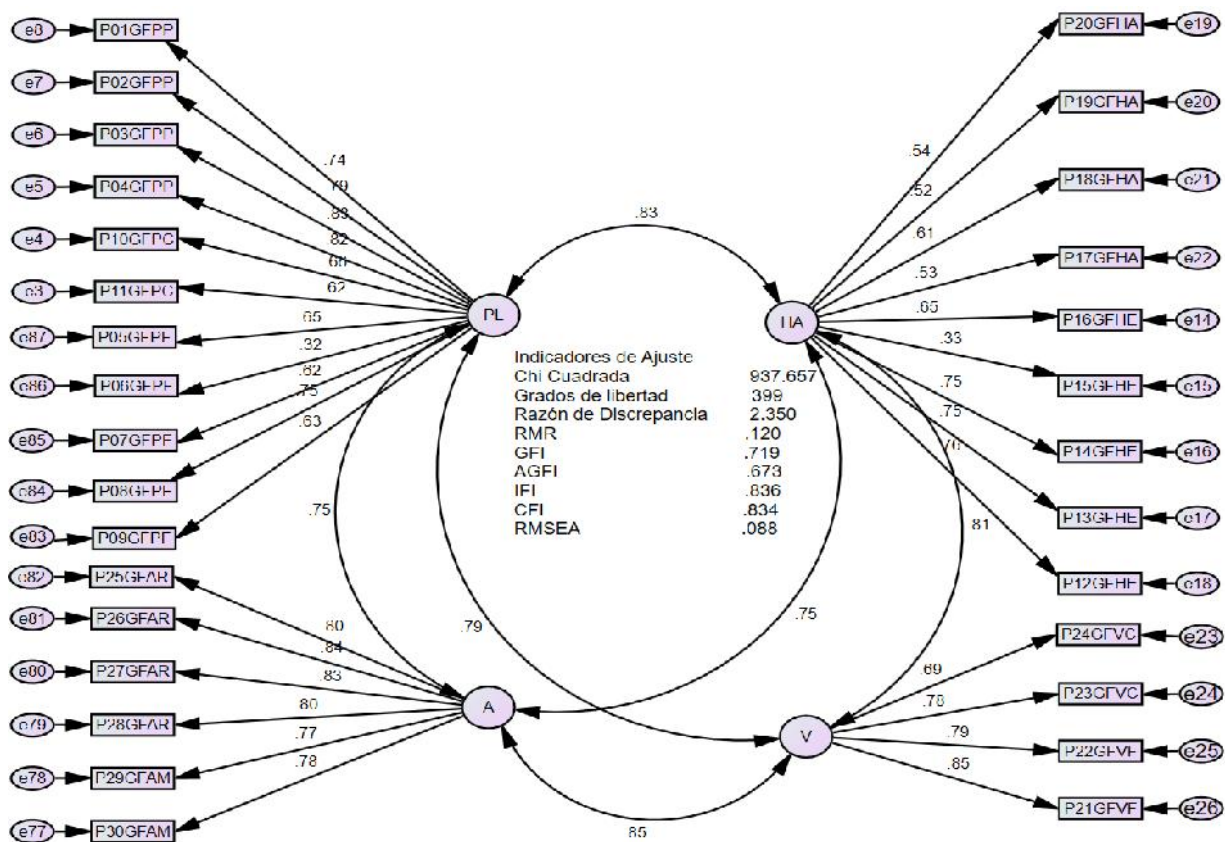
**Nota:** Índices de ajuste absolutos: GFI = índice de bondad de ajuste; RMSEA = raíz del error medio; SRMR = raíz media cuadrática residual estandarizada; RMR = raíz del residuo cuadrático promedio. Índices incrementales: AGFI = índice de bondad de ajuste corregido; CFI = índice de ajuste comparativo; TLI = índice de ajuste no normado; IFI = índice de ajuste incremental.

\*\*\*  $p > .001$

El AFC, se empieza analizando el modelo inicial de la gestión financiera de la figura 9, integrado por cuatro factores (PL= Planear, HA= Hacer, V= Verificar y A = Actuar), no contempla valores estadísticos buenos, excepto el CMIN/DF=2.350 (razón de discrepancia), puesto que se encuentra entre los rangos < 3 Pérez et al., (2013), el RMR de .120 y RMASEA de .088 sobrepasan los valores límites, por otro lado, el GFI = 0.719, CFI de 0.819 y el IFI = 0.836, están por debajo de sus valores correspondientes.

Figura 9

Modelo del análisis factorial confirmatorio sin ajuste de gestión financiera



**Nota:** Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26. \*\*\* $p < .001$ .

El modelo de la gestión financiera se ajusta de acuerdo al análisis de los índices de modificación como mencionan Pérez et al., (2013) de esta forma se eliminaron los siguientes variables observables del factor PL: P02GFP, P04GFP, P06GFP, P07GFP, P08GFP, P09GFP y P11GFP, se conservaron: P01GFP, P03GFP, P05GFP, y P10GFP. Del factor HA se eliminan las variables observables de la P15 a P20, y se conservan la P12, P13

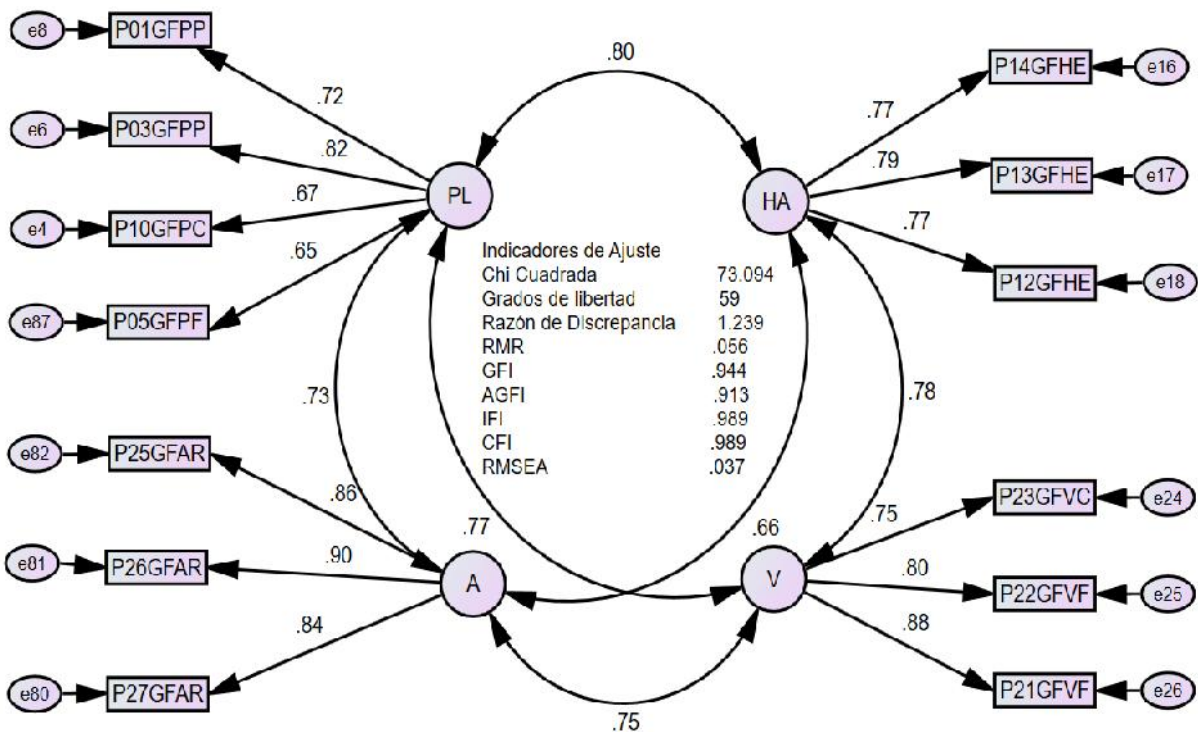


y P14; del factor V se eliminó solo: la P24 y por último del factor A se eliminaron: P28, P29 y P30 se conservaron la P25, P26 y P 27, lo cual permitió un buen ajuste del modelo.

La figura 10 muestra del modelo confirmatorio de la gestión financiera ajustado, donde se obtuvo una  $\chi^2 = 73.095$ ,  $DF = 59$ ,  $p > .103$  y los valores de los indicadores de ajuste son  $CMIN/DF = 1.239$ ,  $CFI = 0.989$ ,  $SRMR = 0.037$ ,  $RMSEA = 0.037$  y el  $PClose = 0.766$  considerados como excelentes (Gaskin y Lim, 2016). Igualmente el  $CFI = .989$  es óptimo y el  $GFI = .913$  es satisfactorio según Cupani (2012) el  $IFI = .989$  se encuentran con buenos valores.

**Figura 10**

*Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado de la gestión financiera*

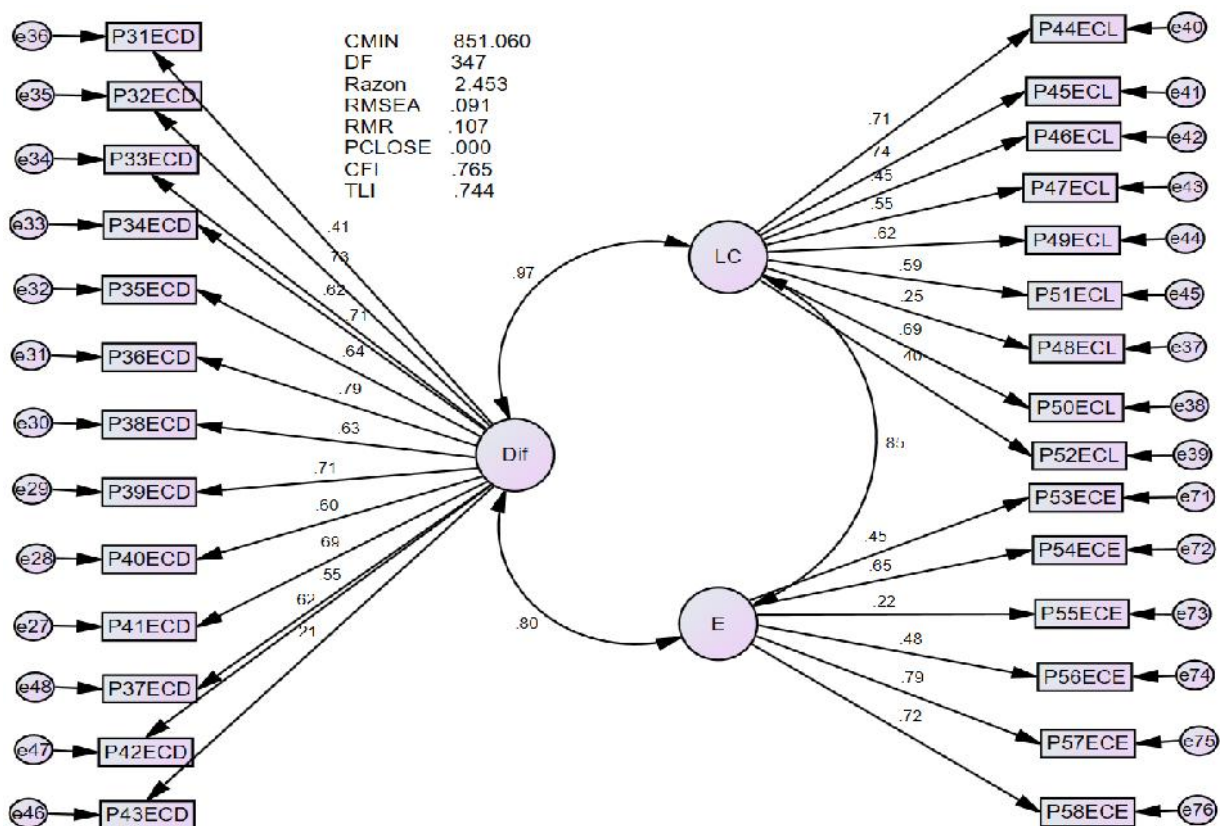


**Nota:** Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26. \*\*\* $p < .001$ .

El modelo inicial del constructo estrategia competitiva, está formado por tres factores (DIF= Diferenciación, LC = Liderazgo en costos y E = Enfoque) y 28 variables observables, se observa que el CMIN/DF = 2.453 (razón de discrepancia) es el único valor del estadístico que se encuentra entre el rango; el RMR = .107 y el RMSEA = .091 sobrepasan los valores límites, por otro lado, el GFI = .704 CFI = .765 y el IFI = .769 están por debajo de sus valores correspondientes, estos valores originan que el modelo inicial tenga un pobre ajuste, ver figura 11.

**Figura 11**

*Modelo del análisis factorial confirmatorio sin ajustar de la estrategia competitiva*



**Nota:** Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26. \*\*\* $p < .001$ .

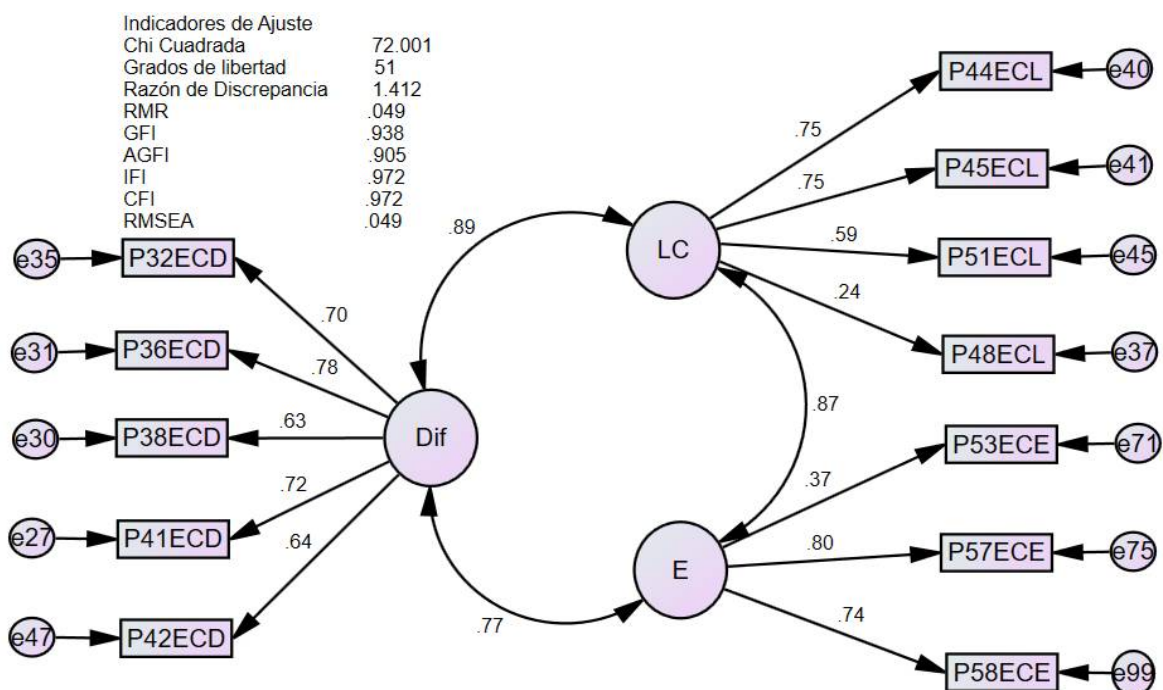


Se eliminan del factor Dif las siguientes variables observables: P31ECD, P33ECD, P34ECD, P35ECD, P37ECD, P39ECD, P40ECD y P43ECD, P31ECD; conservándose las variables P32, P36, P38, P41 y P42. Del factor liderazgo en costos (LC) se eliminan P46ECL, P47ECL, P49ECL, P50ECL y P52ECL; y se conservaron las variables observables P44, P45, P48 y P51 y por último se elimina P54, P55 y P56 de la estrategia enfoque (E) conservándose las variables observables P53, P57 y P58.

La figura 12 muestra el modelo ajustado de la estrategia competitiva, en donde ( $\chi^2 = 72$ ,  $DF = 51$ ,  $p > .208$ ); el  $CMIN/DF = 1.412$ , el  $CFI = .972$ ,  $SRMR = 0.047$ ,  $RAMSEA = .049$  y  $PClose = 0.511$  son excelentes según la interpretación de (Gaskin y Lim, 2016).

**Figura 12**

*Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado de la estrategia competitiva*

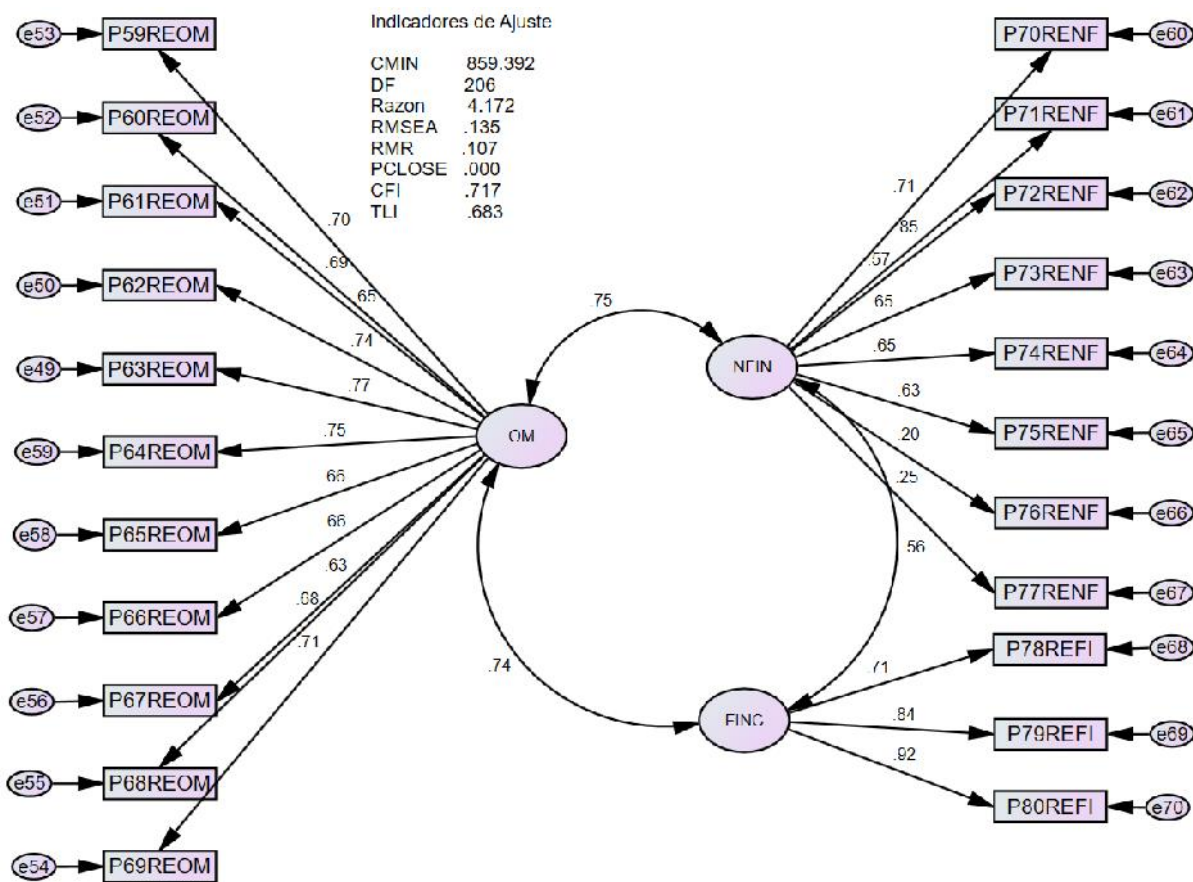


**Nota:** Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26. \*\*\*  $p < .001$ .

El modelo inicial del rendimiento se muestra en figura 13, se integra por los factores OM = Operación y Mercado; NFIN = No Financiero; y FINC = Financiero. Los valores del CMIN/DF, el RMR y el RMSEA están por arriba de los valores máximos y los valores de del GFI, CFI y del IFI se encuentran por debajo de los valores mínimos.

**Figura 13**

*Modelo del análisis factorial confirmatorio no ajustado del rendimiento*



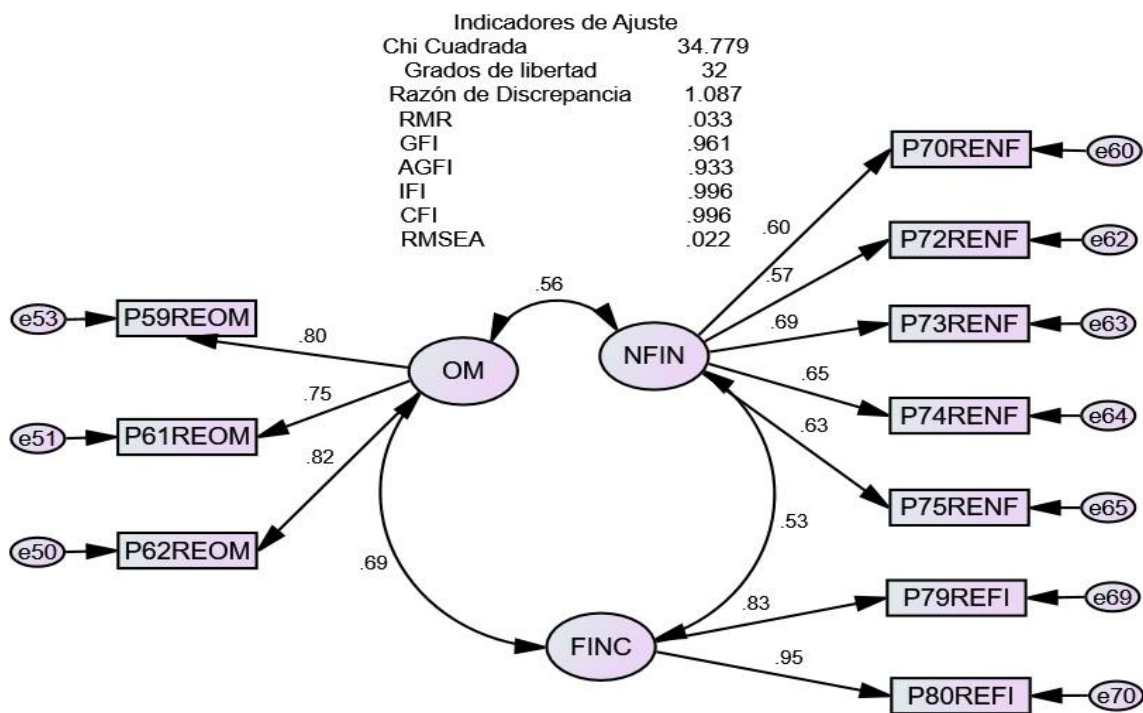
**Nota:** Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26.

\*\*\* $p < .001$ .

Se obtiene un excelente ajuste según Gaskin y Lim (2016) al eliminar los siguientes ítems: del factor OM los ítems P60 y del P63 al P69, quedando P59, P61 y P62; del factor NFIN se eliminan: P71, P76 y P77 quedando las variables observables P70, P72, P73, P74 y P75. Por último, del factor FINC se elimina solo P71 de esta forma se conservan las variables observables P79 y P80. La figura 14 muestra las variables observables que conforman los tres factores del modelo confirmatorio ajustado del rendimiento, con un valor de  $p > .337$ .

**Figura 14**

*Modelo del análisis factorial confirmatorio ajustado del rendimiento.*



*Nota:* Modelo confirmatorio antes de ajuste, elaborado con los datos de campo, con el software AMOS versión 26.

\*\*\* $p < .001$ .

*Fiabilidad compuesta, validez de constructo convergente y discriminante*

**Fiabilidad compuesta.**

A partir del AFC se determinó la Fiabilidad Compuesta (FC), la validez de constructo convergente y la validez discriminante. Los cuales se presentan en la tabla 76 para efectos comparativos y determinar el tipo de validez que cumplen las variables.

Existe FC en todos los factores de las variables, ya que sus valores son superiores al mínimo requerido de 0.70 según (Dora et al., 2018 cita a Heinzl, 2011).

Los valores de FC por dimensión se muestran en la tabla 73, la cual además de especificar dichos valores se muestra en resumen los resultados de la validez divergente y discriminante con la finalidad que se pueda visualizar el cumplimiento de estos conceptos.

**Tabla 73**

*Fiabilidad compuesta y validez de constructo*

Factores	FC	AVE	MSV	ASV	Convergente (AVE > .5 y FC > AVE)	Discriminante MSV < AVE, ASV < AVE
<b>Gestión financiera</b>						
V	0.851	0.657	0.614	0.589	Si	Si
A	0.899	0.749	0.569	0.561	Si	Si
HA	0.808	0.515	0.638	0.588	Si	No
PL	0.821	0.604	0.638	0.510	Si	No
<b>Estrategia competitiva</b>						
Dif	0.824	0.486	0.795	0.693	No	No
LC	0.688	0.383	0.795	0.775	No	No
E	0.686	0.443	0.759	0.675	No	No
<b>Rendimiento</b>						
NFIN	0.764	0.395	0.315	0.124	No	Si
FINC	0.887	0.798	0.473	0.079	Si	Si
OM	0.834	0.626	0.473	0.141	Si	Si

**Nota:** FC= Fiabilidad compuesta; AVE = Varianza media extraída; MSV = Mayor varianza compartida y ASV = Promedio de las varianzas compartidas.

### **Validez de constructo convergente.**

Para que exista validez de constructo convergente, se requiere en primer término que el Valor de la Varianza Media Extraída (AVE) sea superior a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2010), lo cual se cumple sólo en los cuatro factores de la variable latente gestión financiera; también se cumple en los factores FINC y en el OM de la variable latente rendimiento y para la variable estrategia no cumple en ninguno de sus factores.

En segundo término, la FC o coeficiente de *Macdonals* debe ser superior del AVE, situación que se cumple en todos los factores. De manera que, existe validez convergente en los factores de la variable gestión financiera, pero no para la variable estrategia competitiva y para el rendimiento, ver los valores en la Tabla 73.

### **Validez de constructo discriminante.**

Para comprobar la validez discriminante se revisó que se cumpliera con la recomendación de Fornell y Larcker (1981) de que la raíz de la varianza media extraída (AVE) por constructo sea mayor que la correlación entre un constructo con los demás. Con esta recomendación se encontraron que la raíz cuadrada del AVE para los factores de la gestión financiera, el factor PL es menor que su correlación con los factores V, HA y con A; para el factor HA es menor que su correlación con V y PL, ver tabla 74.

**Tabla 74**

*Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada del AVE y las correlaciones con los factores de la gestión financiera*

Factores	V	A	PL	HA
V	<b>0.811</b>			

Factores	V	A	PL	HA
A	0.755***	<b>0.865</b>		
PL	0.771***	0.728**	<b>0.718</b>	
HA	0.783***	0.670**	0.799**	<b>0.777</b>

*Nota:* \*\*\*  $p < 0.001$ .

Para el caso de la estrategia competitiva, el factor Dif es menor que su correlación con LC y E; para el factor LC es menor con Dif y con E; para el factor E es menor que su correlación con LC y con Dif, ver la tabla 75.

**Tabla 75**

*Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada del AVE y las correlaciones con los factores de la estrategia competitiva*

Factores estrategia	Dif	LC	E
Dif	<b>0.697</b>		
LC	0.891***	<b>0.619</b>	
E	0.772***	0.871***	<b>0.665</b>

*Nota:* \*\*\*  $p < 0.001$ .

Y por último la variable rendimiento si cumple con la validez divergente, dado que la raíz del AVE en sus valores de .628, 893 y 791, son mayores a sus correlaciones, ver tabla 76.

**Tabla 76**

*Comprobación de la validez convergente con la raíz cuadrada del AVE y las correlaciones con los factores del rendimiento*

Factores rendimiento	NFIN	FINC	OM
NFIN	<b>0.628</b>		
FINC	0.528***	<b>0.893</b>	
OM	0.561***	0.688***	<b>0.791</b>

*Nota:* \*\*\*  $p < 0.001$ .

En segundo lugar, se comparó que la Mayor Varianza Compartida (MSV) sea menor que el AVE, situación que no se cumple en los factores: HA, que tiene un valor de AVE de .515 y su MVS es de .638 siendo este mayor al AVE de este factor, así mismo ocurre para los factores PL, Dif, LC y en E sus valores del AVE son que sus correspondientes a los del MSV, ver estos valores en la Tabla 73.

Se concluye con la comparación de los valores del ASV por factor, verificando que sea menor que sus valores correspondientes del AVE, situación que no se cumple en los factores HA, Dif, LC, E, ver estas comparaciones en la Tabla 73.

Los valores de ASV se calcularon en Excel, los cuales se especifican en la tabla 73.

**Tabla 77**

*Determinación del ASV de los factores de las variables*

Dimensión	Valor
<b>Planear (PL)</b>	
ASV	$(0.80^2+0.73^2+0.77^2)/3 = 0.589$
<b>Hacer (HA)</b>	
ASV	$(0.80^2+0.78^2+0.66^2)/3 = 0.561$
<b>Verificar (V)</b>	
ASV	$0.78^2+0.75^2+0.77^2)/3 = 0.588$
<b>Actuar (A)</b>	
ASV	$(0.73^2+0.66^2+0.75^2)/3 = 0.510$
<b>Diferenciación (Dif)</b>	
ASV	$(0.89^2+0.77^2)/2 = 0.693$
<b>Liderazgo en costos (LC)</b>	
ASV	$(0.89^2+0.87^2)/2 = 0.775$
<b>Enfoque (E)</b>	
ASV	$(0.77^2+0.87^2)/2 = 0.675$
<b>Operación y mercado (OM)</b>	
ASV	$(0.25^2+0.43^2)/2 = 0.124$

Dimensión	Valor
<b>No financiero (NFIN)</b>	
ASV	$(0.25^2 + 0.31^2) / 2 = 0.079$
<b>Financiero (FINC)</b>	
ASV	$(0.43^2 + 0.31^2) / 2 = 0.141$

*Nota:* Elaboración propia a partir de las covarianzas de los modelos confirmatorios de las variables de investigación.

Por lo tanto, se concluye que el único constructo con validez divergente es el rendimiento y los factores verificar y hacer de la gestión financiera, la estrategia competitiva no tiene validez convergente.

#### **Modelo de ecuaciones estructurales ajustado**

Una vez ajustado el modelo con el AFC, se tiene un modelo de ecuaciones estructurales ajustado con un total de 94 variables, la Gestión Financiera (GF) se forma: por cuatro variables no observables PL; HA se forma por tres; V y A se conformaron cada una con tres variables observables. La variable Estrategia Competitiva (EC) se forma por tres variables no observables, que a su vez conservaron los siguientes ítems: Dif por cinco ítems, LC por cuatro ítems, y por último E con tres ítems. Y finalmente la variable rendimiento conservó diez ítems de los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: para la dimensión OM tres ítems, NFIN cinco ítems y FIN con dos ítems. La figura 15 muestra los valores de los indicadores ajustados.

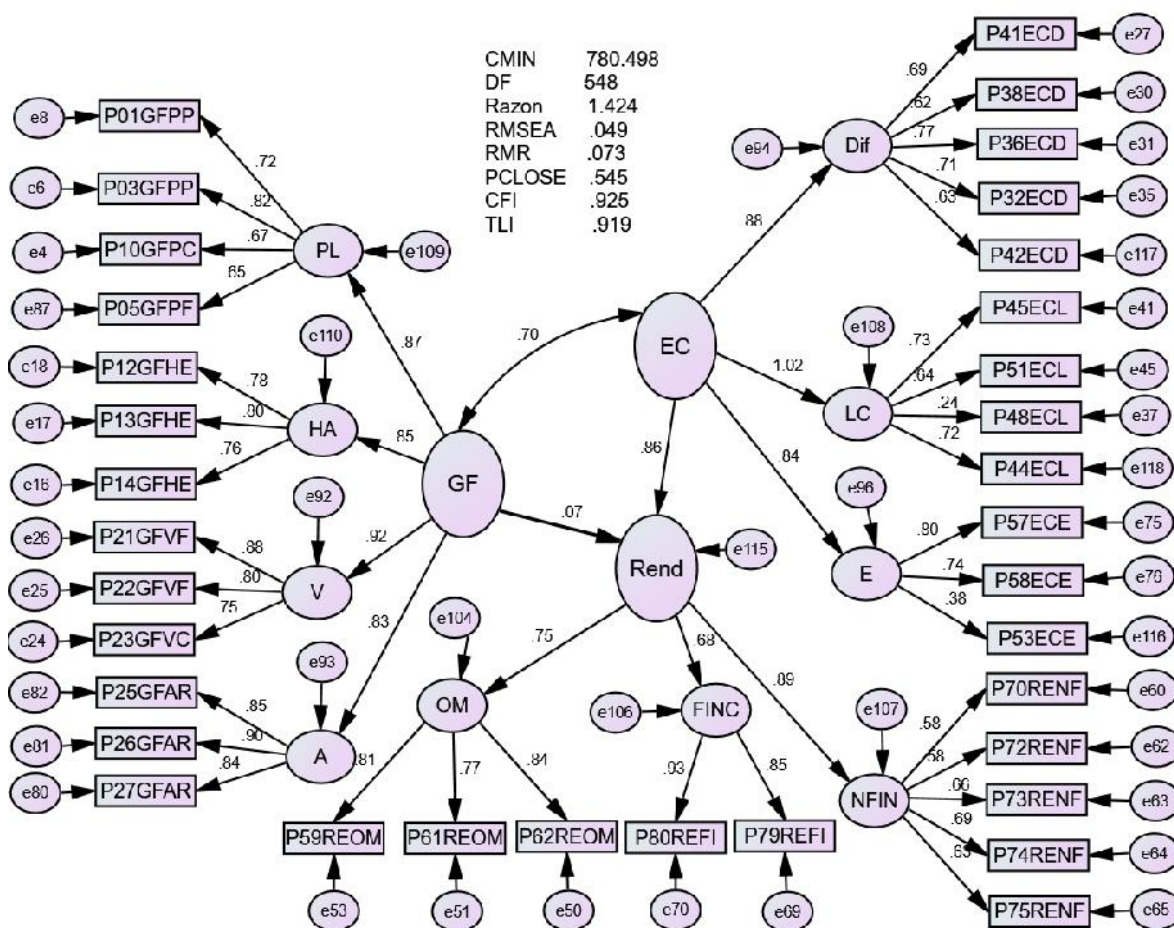
Dado que las variables utilizadas no son de escala de razón o intervalo y además no son continuas, se realiza una transformación de tipo algebraica (Hair et al., 2010; Pérez, 2004).



a partir del agrupamiento de los ítems de los constructos latentes del cuestionario, ya que de esta forma las respuestas de la escala tipo Likert “establecerían una suerte de umbrales sobre el continuo de las latentes”, (Cea, 2004; Haidar y Torres, 2015; Hoffmann et al., 2013, p. 153; Marota-Ramírez et al., 2015) como consecuencia la transformación a parcelas logran mejorar los supuestos para el análisis multivariante (Haidar y Torres, 2015).

**Figura 15**

*Modelo ajustado de ecuaciones estructurales de la investigación*



**Nota:** Modelo SEM con los ajustes de los confirmatorios de las variables elaborado con el software AMOS versión 26. \*\*\* $p < .001$ .

La transformación de la variable PL se obtuvo del promedio de sus ítems que no se eliminaron en el confirmatorio, de la misma forma se transformaron todas las dimensiones (HA, V, A, DIF, LC, E, OM, NFIN, y FIN).

### **Supuestos de análisis multivariante de las variables transformadas**

Una vez efectuado la transformación de las variables en parcelas, se realizan sobre las mismas los cálculos de los supuestos de normalidad, homocedasticidad, colinealidad, multicolinealidad e independencia de residuos, los valores determinados por variable y dimensión se presentan en la tabla 79.

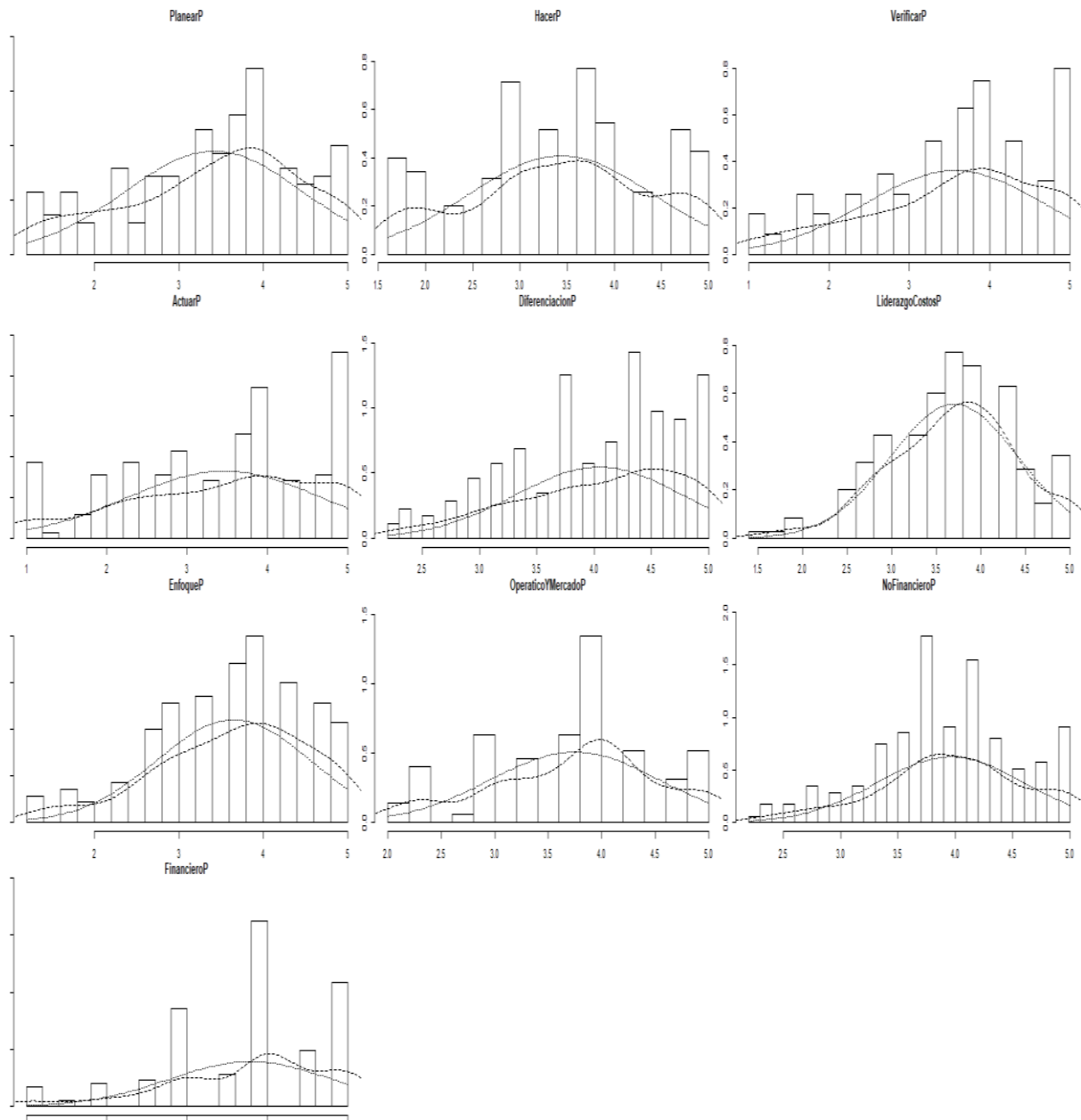
#### ***Normalidad univariante***

Una metodología para verificar la normalidad univariante es a través de la asimetría y curtosis (Cabrera et al., 2017; Pérez et al., 2013; Weston y Gore, 2006). Los valores determinados de las parcelas presentan una asimetría negativa, dado que, los puntajes se inclinaron hacia el extremo superior y así mismo, se encuentran dentro del rango de -1 a 1 que, según Cupani (2012) es un rango de excelencia, a medida que aumenta la asimetría existe la probabilidad de rechazar el modelo teórico, situación que no se da en esta investigación (Marota-Ramírez et al., 2015). Referente a la curtosis ninguno de sus valores se encuentra por arriba de tres o de ocho, ver la tabla 79.

La figura 16 muestra las curvas de la normalidad de los datos transformados (son la curva con puntos continuos) y el de la normalidad de la distribución teórica de los datos lo real (con los puntos separados), indican estas curvas la normalidad de los datos de la muestra. Se observa que todas tienen normalidad, mientras más cercanas están las curvas más tendencia es de ser normal.

**Figura 16**

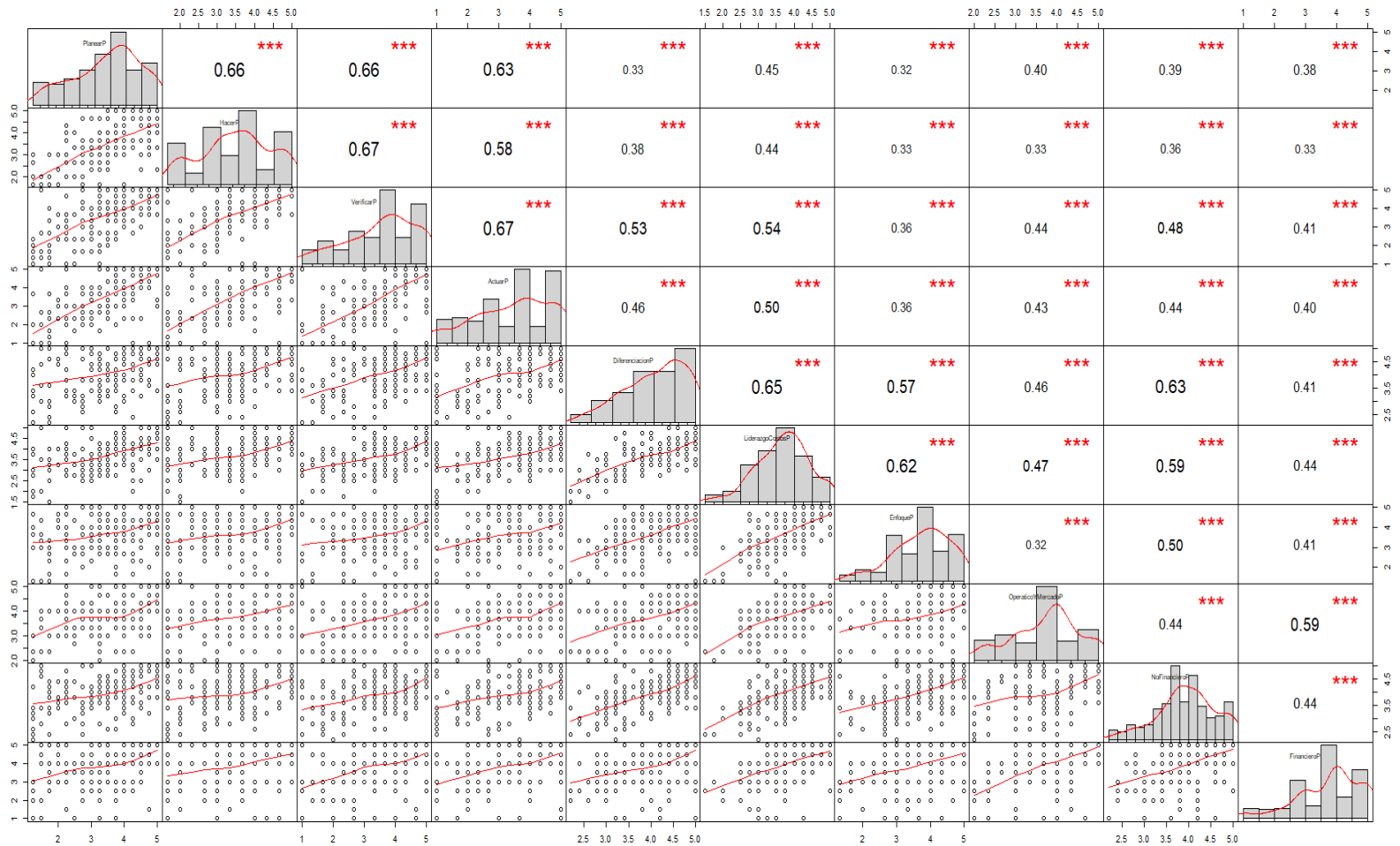
*Histograma múltiple de la normalidad de las dimensiones transformadas*



**Nota:** Elaborado con el *software* R Studio versión 3.5.3.

Figura 17

Histograma, correlaciones y dispersión de las variables transformadas



Nota: Elaborado con el software R Studio versión 3.5.3.

La figura 17 se observa, que los números superiores muestran correlaciones moderadas en las variables, sus valores están por arriba de 0.30 y .90, en la diagonal principal se muestra el histograma de la distribución teórica de los datos parcializados en donde se muestra tendencia hacia la normalidad, y las gráficas de dispersión de datos, mide la linealidad entre las parcelas. La mayoría muestra un representación lineal entre ellas.

**Normalidad multivariante**

La verificación de la normalidad multivariada se realiza con la prueba de Mardia Porras (2016), de acuerdo con el cálculo en AMOS es de 17.373. Se indaga que existe normalidad multivariada y al no pasar el rango de .70 indica que no es un inconveniente crítico para el análisis (Rodriguez y Ruiz, 2008), ver la tabla 78.

**Tabla 78**

*Normalidad multivariante a través de Mardia de las variables transformadas*

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	curtosis	c.r.
Financiero	1.000	5.000	-.830	-4.480	.311	.839
No Financiero	2.200	5.000	-.343	-1.851	-.174	-.471
Operativo y mercado	2.000	5.000	-.356	-1.921	-.473	-1.278
Enfoque	1.333	5.000	-.548	-2.959	-.197	-.531
Liderazgo Costos	1.500	5.000	-.308	-1.663	-.012	-.031
Diferenciación	2.200	5.000	-.553	-2.985	-.574	-1.551
Planear	1.250	5.000	-.423	-2.285	-.701	-1.894
Hacer	1.667	5.000	-.168	-.909	-.859	-2.321
Verificar	1.000	5.000	-.576	-3.112	-.511	-1.380
Actuar	1.000	5.000	-.456	-2.462	-.763	-2.060
<b>Multivariante</b>					<b>17.373</b>	<b>7.417</b>

**Nota:** Determinación de la normalidad multivariante a través del coeficiente de Mardia en

AMOS v.26

### Colinealidad

La verificación de la no colinealidad se basan en medidas de correlación Pérez, (2004), en general en la tabla 79 se observa una correlación positiva moderada entre las parcelas, ninguna asociación es mayor a 0.70. Entre las variables de la gestión financiera (planear, hacer, verificar y actuar) son las que presentan los mayores coeficientes de asociación y, la más alta se da entre verificar y hacer ( $r = 0.669$ ;  $p = 0.01$ ). Por lo tanto, no existe colinealidad entre las parcelas.

**Tabla 79**

*Prueba de colinealidad con el coeficiente de Pearson del modelo ajustado*

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planear	-									
Hacer	0.662**	-								
Verificar	0.659**	0.669**	-							
Actuar	0.631**	0.577**	0.668**	-						
Diferenciación	0.335**	0.381**	0.534**	0.465**	-					
Liderazgo en costos	0.447**	0.440**	0.540**	0.502**	0.650**	-				
Enfoque Operativo y Mercado	0.322**	0.332**	0.364**	0.360**	0.574**	0.624**	-			
No Financiero	0.403**	0.334**	0.440**	0.430**	0.456**	0.473**	0.323**	-		
Financiero	0.386**	0.359**	0.478**	0.437**	0.631**	0.588**	0.503**	0.440**	-	
	0.383**	0.327**	0.413**	0.404**	0.410**	0.442**	0.408**	0.588**	0.436**	-

*Nota:* \*\* $p < .01$ ,  $n = 175$ .

### Homogeneidad

De acuerdo a la prueba de Levene basada en la media, las variables resultaron mayor al nivel de significancia de .05, por tanto las varianzas son homogéneas de acuerdo a

(Rubio y Berlanga, 2012); excepto la variable financiero del rendimiento, ya que presenta homogeneidad con base a la media de .131, ver la tabla 79.

### ***Multicolinealidad***

Se determinó la inexistencia de multicolinealidad a través de un modelo de regresión, cuyo Factor de Inflación de Varianza (VIF) de las parcelas no superan el límite de diez. De igual forma, los valores del estadístico de tolerancia son aceptables, pues no son menores a cero oscilando entre .358 a .535, ver la tabla 80.

### ***Independencia de los residuos***

Referente a la independencia entre residuos, se determinó con el estadístico de Durbin-Watson con un valor del total de las parcelas de 1.81, lo que se traduce la independencia de los residuos de las parcelas.

### **Tabla 80**

#### *Supuestos para el análisis multivariante del modelo ajustado*

Variables	Asimetría	Curtosis	Estadístico de Levene	p	Tolerancia	VIF
Planear	-.427	-.687	.129	.720	.421	2.376
Hacer	-.170	-.849	2.340	.128	.455	2.199
Verificar	-.581	-.491	3.011	.084	.358	2.796
Actuar	-.460	-.750	2.435	.120	.455	2.198
Diferenciación	-.557	-.556	.356	.552	.416	2.406
Liderazgo en costos	-.311	.023	.277	.599	.409	2.448
Enfoque	-.553	-.167	.211	.646	.528	1.893
Operativo y mercado	-.359	-.452	.003	.959	.535	1.870
No Financiero	-.346	-.144	1.044	.308	.500	1.999
Financiero	-.837	.355	4.113	.044	.500	2.001

*Nota:* n = 175.

### Modelo parsimonioso o explicativo de las ecuaciones estructurales

Una vez verificado el cumplimiento de los supuestos de las parcelas se procede a formular el modelo parsimonioso y revisar sus parámetros estadísticos, lo que se obtuvo es un buen ajuste del modelo con los siguientes valores ( $\chi^2 = 59.02$ ,  $DF = 32$ );  $CMIN/DF = 1.844$ ,  $RMR = .034$ ,  $SRMR = .049$ ,  $IFI = .970$ ,  $CFI = .969$ ,  $TLI = .957$ ,  $RMSEA = .070$ . Todos los índices están dentro de los valores para un buen ajuste. Según Gaskin y Lim (2016) interpreta a  $CMIN/DF$ ,  $CFI$ ,  $SRMR$  como excelentes; al  $RMSEA = .070$ , específicamente lo considera como aceptable por ser menor de  $.08$ .

El modelo queda integrado para la variable gestión financiera con las dimensiones ya parcializadas de planear, hacer, verificar y actuar, en donde la carga factorial mayor es de verificar de ( $\beta = 0.86$ ;  $p < 0.001$ ), seguida de planear de ( $\beta = 0.79$ ;  $p < 0.001$ ). La estrategia competitiva se integra por la diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, la que generó la mayor carga factorial de ( $\beta = 0.84$ ;  $p < 0.001$ ) fue liderazgo en costos. Por último, en la variable rendimiento la dimensión con la carga factorial mayor es la no financiera de ( $\beta = 0.82$ ;  $p < 0.001$ ), se observa que todas las cargas son positivas y significativas, ver la figura 18.

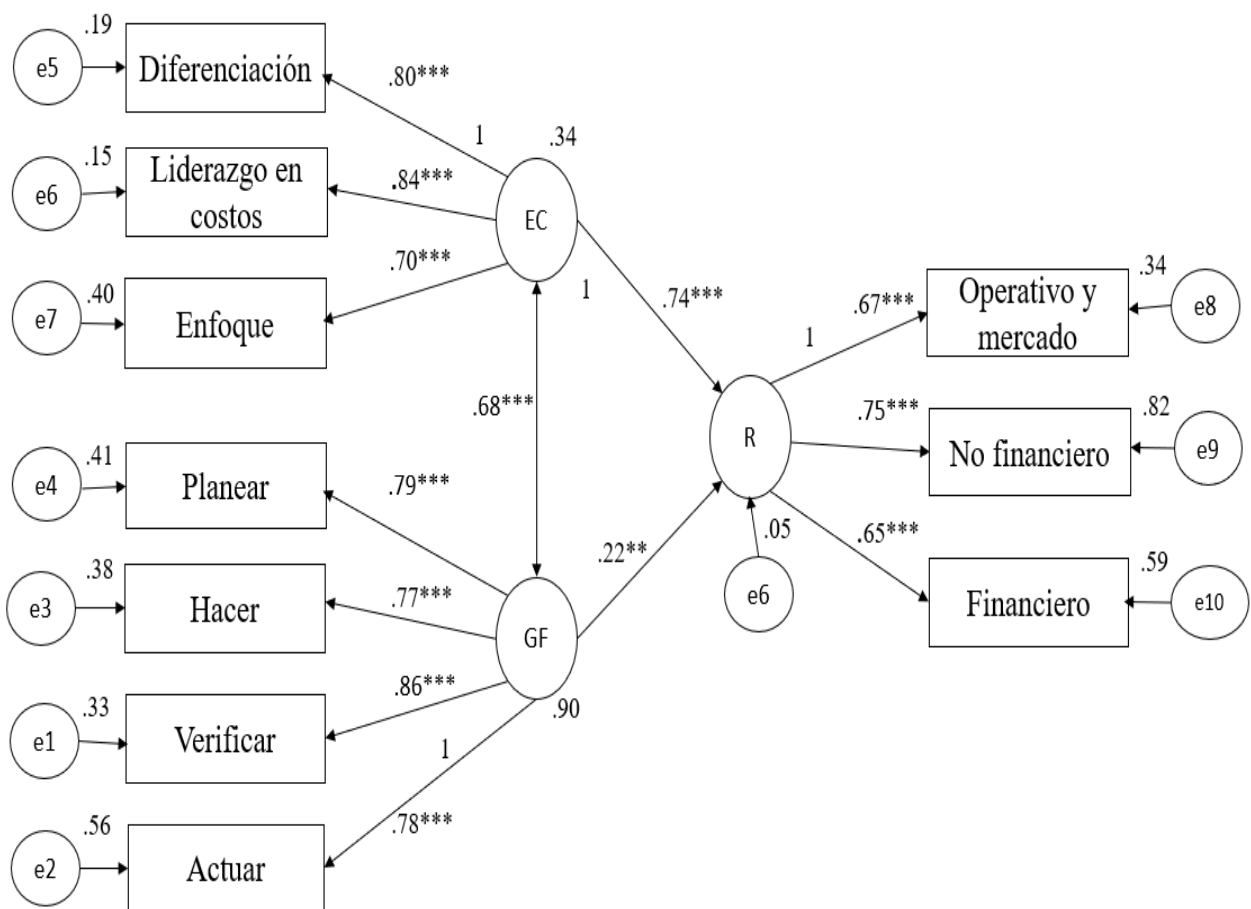
Las cargas factoriales de la estrategia competitiva resulta ser de ( $\beta = 0.74$ ;  $p < 0.001$ ) mayor al de la gestión financiera de ( $\beta = 0.22$ ;  $p < 0.001$ ) sobre el rendimiento. Por otro lado, se observa que la dimensión verificar es la de mayor carga factorial de  $.86$  sobre la gestión financiera seguida de las dimensiones planear de ( $\beta = 0.79$ ;  $p < 0.001$ ), actuar de ( $\beta = 0.78$ ;  $p < 0.001$ ) y hacer de ( $\beta = 0.77$ ;  $p < 0.001$ ).



En el caso de la estrategia competitiva la dimensión liderazgo en costos es la de mayor carga factorial de ( $\beta = 0.84$ ,  $p < 0.001$ ), en el caso del rendimiento su mayor carga factorial lo tiene la dimensión no financiero de ( $\beta = 0.75$ ,  $p < 0.001$ ).

**Figura 18**

*Modelo parsimonioso de la investigación*



**Nota:** Modelo de SME de las relaciones entre EC = Estrategia competitiva, GF = Gestión Financiera con R = Rendimiento y EC con GF. Elaborado con las variables transformadas en AMOS versión 26.

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

La tabla 81 muestra los valores de significancia entre las variables de investigación, así como las significancias entre las variables y sus dimensiones.

**Tabla 81**

*Cargas factoriales del modelo parsimonioso*

	Relación	Estimado	Estandarizados	S.E.	C.R.	P
Rendimiento	<--- Gestión financiera	0.120	<b>0.218</b>	0.057	2.095	0.036**
Rendimiento	<--- Estrategia competitiva	0.666	<b>0.741</b>	0.115	5.789	***
Verificar	<--- Gestión financiera	1.000	<b>0.856</b>			
Hacer	<--- Gestión financiera	0.798	<b>0.775</b>	0.068	11.698	***
Planear	<--- Gestión financiera	0.876	<b>0.793</b>	0.073	12.080	***
Diferenciación	<--- Estrategia competitiva	1.000	<b>0.797</b>			
Liderazgo en Costos	<--- Estrategia competitiva	1.037	<b>0.841</b>	0.091	11.404	***
No financiero	<--- Rendimiento	0.913	<b>0.746</b>	0.113	8.099	***
Actuar	<--- Gestión financiera	0.996	<b>0.784</b>	0.084	11.895	***
Enfoque	<--- Estrategia competitiva	1.106	<b>0.713</b>	0.116	9.563	***
Operativo y mercado	<--- Rendimiento	1.000	<b>0.665</b>			
Financiero	<--- Rendimiento	1.265	<b>0.652</b>	0.174	7.287	***

**Nota:** Elaborado con los datos de campo n = 175. \* $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

Se procede a evaluar las hipótesis, establecidas en el capítulo I, con base a las cargas factoriales del modelo parsimonioso de la investigación, ver la tabla 82.

**Tabla 82**

*Contraste de hipótesis de la investigación*

<b>Hipótesis</b>	<b>Resultados obtenidos</b>	<b>Contraste de hipótesis</b>
H1 Hipótesis general: La gestión financiera y la estrategia competitiva tienen un efecto significativo en el rendimiento de las PyMES del sector comercio.	Se puede observar en la tabla 81 y figura 18, que la relación de la variable gestión financiera con el rendimiento es de .22 a un nivel de significancia del 95% y la relación con la estrategia competitiva es de .74 a un nivel de confianza del 99% y una significancia de .001	De acuerdo a la evidencia empírica mostrada en los resultados de esta investigación, esta hipótesis no se rechaza, es aceptada
H2: La gestión financiera tiene relación positiva y significativa con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.	Se observa en la tabla 81 y figura 18, que la relación entre la gestión financiera y el rendimiento es positiva con un coeficiente beta de 0.22 y estadísticamente significativo al 0.05 de nivel de confianza asociado, al ser $p = .036$ menor a $< .05$ .	Ante los resultados obtenidos en este estudio esta hipótesis es aceptada
H3: La estrategia competitiva tiene relación significativa y positiva con la gestión financiera de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.	Se puede observar en la tabla 81 y figura 18, que la relación entre la variable estrategia competitiva y la variable gestión financiera es positiva de con una beta de .68 y estadísticamente significativo al 0.001 de nivel de riesgo asociado.	Ante la evidencia empírica mostrados en este estudio, esta hipótesis es aceptada

Hipótesis	Resultados obtenidos	Contraste de hipótesis
H4: La estrategia competitiva tiene relación significativa y positiva con el rendimiento de las PyMEs del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco.	Se puede observar en la tabla 81 y figura 18, que la relación entre la variable estrategia competitiva y la variable rendimiento es positiva siendo beta de .74 y con un nivel de significancia de .001	Ante la evidencia empírica mostrados en este estudio, esta hipótesis es aceptada

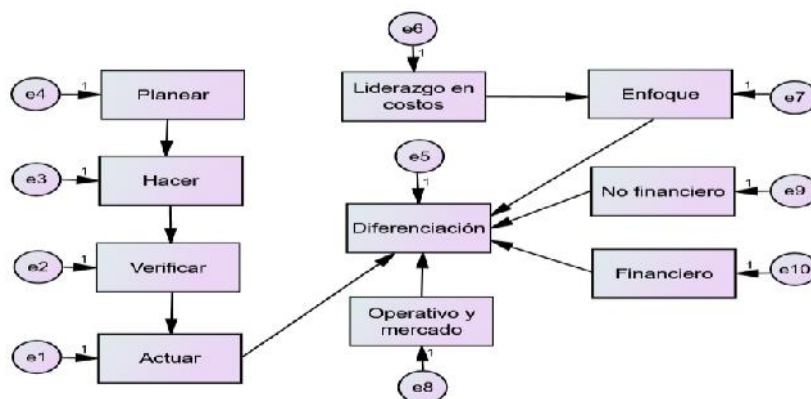
*Nota:* Elaboración propia.

### Modelo de análisis de rutas

Se parte del modelo parsimonioso o explicativo mostrado en la figura 18, con el cual se determina el modelo de rutas de la figura 19, la estructura de dicho modelo está en función de la conceptualización teórica, sus valores del CMIN/DF, RMR y el RMSEA sobrepasan los valores límites, por otro lado, el GFI, CFI y el IFI sus valores están por debajo de los correspondientes. Para determinar los efectos estandarizados totales, directos e indirectos se ajusta el modelo de rutas inicial de la figura 19.

**Figura 19**

*Modelo de análisis de rutas inicial de la investigación.*

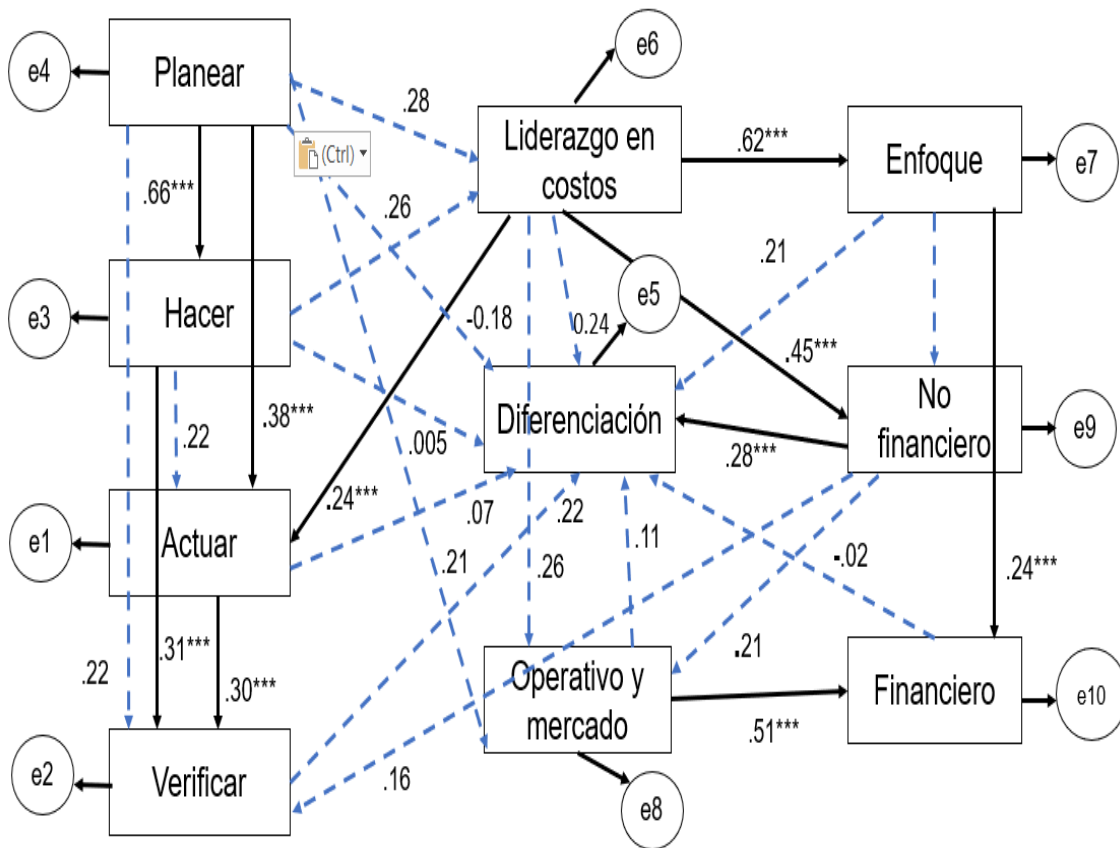


*Nota:* Elaborado a partir del modelo parsimonioso en AMOS versión 26.

La figura 20, presenta el modelo de análisis de rutas ajustado, el cual favorece la focalización en las cargas factoriales para la propuestas de mejora en el contexto de las PyMES del municipio Centro del estado de Tabasco. El cuál solo presenta variables observables y los errores de predicción.

**Figura 20**

*Modelo de análisis de rutas ajustado de la investigación*



**Nota:** Elaborado con los datos de campo n = 175. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

El modelo de rutas presenta un índice de estabilidad de cero y un buen ajuste en sus parámetros de ( $\chi^2 = 24.764$ ,  $DF = 18$ ,  $p = .132$ ;  $CMIN/DF = 1.376$ ,  $RMR = .058$ ,  $SRMR = .066$ ,  $IFI = .993$ ,  $CFI = .992$ ,  $TLI = .981$ ,  $RMSEA = .046$ ).

**Tabla 83**

*Valores estimados y estandarizados del modelo de rutas ajustado*

Dimensiones		Estima- dos	Estanda- rizados	S.E.	C.R.	P
Hacer	<-- Planear	0.618	<b>0.662</b>	0.053	11.666	***
Liderazgo en costos	<-- Hacer	0.188	0.257	0.065	2.905	0.004
Liderazgo en costos	<-- Planear	0.189	0.277	0.06	3.135	0.002
Enfoque	<-- Liderazgo en costos	0.785	<b>0.624</b>	0.075	10.535	***
No financiero	<-- Enfoque	0.158	0.223	0.054	2.913	0.004
No financiero	<-- Liderazgo en costos	0.400	<b>0.448</b>	0.068	5.851	***
Operativo y mercado	<-- Planear	0.155	0.209	0.053	2.923	0.003
Actuar	<-- Liderazgo en costos	0.395	<b>0.235</b>	0.105	3.771	***
Actuar	<-- Hacer	0.275	0.223	0.092	3.000	0.003
Actuar	<-- Planear	0.435	<b>0.378</b>	0.086	5.07	***
Operativo y mercado	<-- Liderazgo en costos	0.281	0.258	0.093	3.033	0.002
Operativo y mercado	<-- No financiero	0.256	0.210	0.096	2.658	0.008
Financiero	<-- Enfoque	0.274	<b>0.244</b>	0.070	3.921	***
Verificar	<-- Hacer	0.345	<b>0.309</b>	0.074	4.635	***
Verificar	<-- Actuar	0.265	<b>0.292</b>	0.059	4.503	***
Verificar	<-- Planear	0.226	0.217	0.073	3.094	0.002

Dimensiones			Estima- dos	Estanda- rizados	S.E.	C.R.	P
Verificar	<--	No financiero	0.279	0.163	0.086	3.224	0.001
Financiero	<--	Operativo y mercado	0.657	<b>0.507</b>	0.081	8.147	***
Diferencia ción	<--	Hacer	0.004	0.005	0.054	0.068	0.946
Diferen- ciación	<--	Actuar	0.043	0.071	0.043	0.982	0.326
Diferen- ciación	<--	No financiero	0.317	<b>0.280</b>	0.073	4.312	***
Diferen- ciación	<--	Planear	-0.123	-0.179	0.052	-2.361	0.018
Diferen- ciación	<--	Liderazgo en costos	0.238	0.236	0.078	3.039	0.002
Diferen- ciación	<--	Verificar	0.148	0.225	0.052	2.871	0.004
Diferen- ciación	<--	Operativo y mercado	0.100	0.108	0.062	1.612	0.107
Diferen- ciación	<--	Enfoque	0.170	0.212	0.053	3.184	0.001
Diferen- ciación	<--	Financiero	-0.013	-0.019	0.045	-0.296	0.767

*Nota:* Elaborado con los datos de campo n = 175.

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$ .

Las relaciones finales del modelo de ruta ajustado son: Planear con Hacer de ( $\beta = 0.662$ ;  $p < 0.001$ ); Planear con Actuar ( $\beta = 0.38$ ;  $p < 0.001$ ); Hacer con Verificar de ( $\beta = 0.31$ ;  $p < 0.001$ ); Actuar con Verificar ( $\beta = 0.30$ ;  $p < 0.001$ ) las cuales son positivas con una significativas de ( $p < 0.001$ ).

La tabla 84 muestra los valores de los efectos totales resultantes del modelo ajustado de rutas, en donde los efectos directos totales mayores corresponden a Planear con Hacer,

Liderazgo en costos, Actuar; Liderazgo en costos con Enfoque, No financiero y Diferenciación; y por último Operativo y Mercado con Financiero.

**Tabla 84**

*Efectos totales de las dimensiones del modelo de rutas*

Dimensiones	Planear	Hacer	Liderazgo en costos	Enfoque	No financiero	Operativo y mercado	Actuar	Financiero	Verificar
Hacer	<b>0.662</b>	-							
Liderazgo costos	<b>0.447</b>	0.257	-						
Enfoque	0.279	0.160	<b>0.624</b>	-					
No financiero	0.263	0.151	<b>0.588</b>	0.223	-				
Operativo y mercado	0.380	0.098	0.382	0.047	0.210	-			
Actuar	<b>0.631</b>	0.283	0.235	0.000	0.000	0.000	-		
Financiero	0.261	0.089	0.346	0.268	0.106	<b>0.507</b>	0.000	-	
Verificar	<b>0.649</b>	<b>0.416</b>	0.164	0.036	0.163	0.000	0.292	0.000	-
Diferenciación	0.290	0.265	<b>0.622</b>	0.283	0.338	0.098	0.137	-0.019	0.225

**Nota:** Elaboración de los resultados de la investigación.

En la Tabla 85 se identifica los efectos directos estandarizados ordenados de menor a mayor son: Planear tiene afectación directa en Hacer de ( $\beta = 0.662$ ) con Actuar de ( $\beta = 0.631$ ) y con verificar de ( $\beta = 0.649$ ); la variable Hacer tiene un efecto directo estandarizado con Verificar de ( $\beta = 0.416$ ); el Liderazgo en costos afecta en forma directa al Enfoque cuyo valor estandarizado es mayor que cualquier otro efecto del Liderazgo de costos de ( $\beta = 0.624$ ); a la Diferenciación de ( $\beta = 0.622$ ) y al no financiero de ( $\beta = 0.588$ );



y el Rendimiento Operativo y Mercado afecta directamente al Financiero por ( $\beta = 0.507$ ), ver la tabla 85.

**Tabla 85**

*Efectos directos estandarizados de las dimensiones del modelo de rutas*

Dimen- siones	Pla- near	Hacer	Lide- razgo en costos	Enfo- que	No finan- ciero	Opera- tivo y merca- do	Actuar	Finan- ciero	Verifi- car
Hacer	<b>0.662</b>	-							
Lide- razgo en costos	0.277	0.257	-						
Enfoque	0.000	0.000	<b>0.624</b>	-					
No finan- ciero	0.000	0.000	<b>0.448</b>	0.223	-				
Opera- tivo y mercado	0.209	0.000	0.258	0.000	0.210	-			
Actuar	<b>0.378</b>	0.223	0.235	0.000	0.000	0.000	-		
Finan- ciero	0.000	0.000	0.000	0.244	0.000	<b>0.507</b>	0.000	-	
Verifi- car	0.217	<b>0.309</b>	0.000	0.000	0.163	0.000	<b>0.292</b>	0.000	-
Diferen- ciación	-0.179	0.005	0.236	0.212	0.280	0.108	0.071	-0.019	0.225

*Nota:* Elaboración con los resultados de la investigación.

Por otro lado, los efectos indirectos en general son relativamente bajos entre Planear y verificar de ( $\beta = 0.432$ ) y entre Liderazgo en Costos y Rendimiento Financiero de ( $\beta = 0.346$ ) y Diferenciación son y ( $\beta = 0.385$ ) respectivamente.

## Capítulo V Discusión, conclusiones y recomendaciones

En este apartado se presentan las conclusiones, a partir de los resultados de cada una de las hipótesis propuestas en la investigación, señalando los aspectos relevantes, además se presentan las implicaciones y limitaciones del estudio y las recomendaciones pertinentes.

### Discusión

A partir de los resultados y hallazgos encontrados en la presente investigación de las PyMES del municipio Centro Tabasco dedicadas al comercio al por menor, se aceptan las cuatro hipótesis, así como, se identifican los puntos de coincidencia y diferencia con los resultados de otras investigaciones, las cuales se mencionan a continuación.

Los resultados muestran que la gestión financiera y la estrategia competitiva tienen un efecto significativo en el rendimiento de las PyMES del sector comercio del municipio Centro del estado de Tabasco, de igual forma lo muestran (Barbosa et al., 2019; Batista et al., 2016; Gómez-Conde et al., 2013; Heredia et al., 2008; Otley, 2016; Soltanizadeh et al., 2016).

En este estudio se observa que la hipótesis 2 se acepta dado que se encontró que existe una relación positiva y significativa entre la gestión financiera y el rendimiento de las PyMES, lo cual también concuerda con los estudios de (Báez et al., 2017; Batista et al., 2016; Nuwatuhaire y Ainomugisha, 2019; Poral et al., 2016; Turyahebwa et al., 2013) ya que muestran que existe entre las prácticas de gestión financiera una relación significativa y positiva en el rendimiento de las PyMES; de igual modo (Aragón y Rubio, 2005; Barbosa et al., 2019; Batista et al., 2016; Soltanizadeh et al., 2016) sostienen que entre las capacidades de gestión (incluye la gestión financiera) y el rendimiento existe una

relación positiva y significativa en los estudios que realizaron. Poral et al., (2016) determinan que mientras mayor sea el empleo de los elementos de gestión económico-financiera (GEF) en los procesos de las microempresas, tendrán un impacto positivo y significativo en su rendimiento.

En forma general Batista et al., (2016) encontró la existencia de una asociación positiva y significativa entre las capacidades organizacionales (incluye la gestión financiera) y la orientación estratégica.

Por otro lado, Barbosa et al., (2019) afirman que las capacidades de gestión tienen un impacto positivo en la capacidad de innovación, y a través de esta última tiene una relación positiva con el rendimiento. Así también, encuentran que las capacidades de gestión no tienen un impacto significativo en la competitividad, pero la competitividad resulta tener un efecto en la rentabilidad.

Existen estudios en donde fundamentan que la gestión financiera proporciona competitividad y al existir esta, una PyME es rentable Saavedra y Camarena (2017) en donde encuentra relación significativa entre los factores de la gestión financiera con la competitividad.

El resultado de Ferrer et al., (2018) es contrario a lo encontrado en esta investigación. Aún, cuando se trata de un sector vinícola diferente al tratado en este estudio, encontraron que las capacidades de gestión no están relacionadas positivamente con el rendimiento tanto de las empresas morales, cooperativas y de las personas físicas.

En esta investigación se encontró, que las PyMES, mantienen una asociación moderada positiva entre las dimensiones de la gestión financiera, lo cual coincide con los

resultados de (Alatorre et al., 2014; Báez et al., 2017; Nieblas et al., 2014), caso contrario con (Chablé y Oropeza, 2012; Morales et al., 2014; Poral et al., 2016; Saavedra-García et al., 2016) no se encuentran coincidencias ya que indican que tienen un nivel inferior e insuficiente, por otro lado igual se difiere con Soto et al., (2014) puesto que, afirman en su investigación que un nivel medio alto los parámetros financieros.

De acuerdo con el AFC de la presente investigación se identifica que las dimensiones de la gestión financiera tienen un efecto significativo y positivo hacia el rendimiento, presentando mayor valor estandarizado la dimensión Verificar; seguida de Planear, Actuar y por Hacer. La dimensión planear en esta investigación resultó ser la segunda con efecto positivo y significativo de la gestión financiera, por otro lado, en cuanto a la asociación entre la dimensión planear y el rendimiento resultó con un nivel bajo, situación que coincide con las investigaciones de (Báez et al., 2017; Ibarra et al., 2017; Saavedra y Camarena, 2017; Vera-Colina, 2008, 2012) referentes a la planeación financiera, es de nivel bajo y débil.

En el 2007 las técnicas económicas-financieras que las empresas pequeñas tabasqueñas más utilizan fueron: el análisis de la situación económica-financiera, seguidos de realización de presupuestos de ingresos y gastos anuales y en último lugar la implantación de un sistema de costos. En el 2009, prestan mayor atención a los presupuestos que al análisis de la situación económica-financiera estas mismas empresas (Chablé et al., 2014; Chablé y Aragón, 2009).

En esta investigación el capital de trabajo se analiza en la dimensión Hacer, aunque resultó positiva y significativa es la del efecto más débil de la gestión financiera para las

PyMES, presentándose en el siguiente orden: gestión de crédito, seguida de la gestión del inventario por último la gestión de efectivo. En forma contraria (Nuwatuhaire y Ainomugisha, 2019; Turyahebwa et al., 2013) encuentran que el capital de trabajo es la dimensión específica de la gestión financiera que mayor relación positiva y significativa tiene con el rendimiento de las PyMES, de igual forma Turyahebwa et al., (2013) afirman que el capital de trabajo entre otros tienen una fuerte asociación con el desempeño comercial. De igual forma Saavedra y Camarena, (2017) determinan que las cuentas por cobrar y el control de inventarios, los sistemas de contabilidad y control de costos presentan una relación positiva en los sectores de comercio e industria.

En este estudio la supervisión como parte de la dimensión verificar de la gestión financiera tiene una relación con el rendimiento bajo moderada, por el contrario Argüelles et al., (2013) encuentran que a mayor supervisión, las PyMES obtienen menor rendimiento y en forma contraria, el rendimiento financiero mejora al ser menor el uso de la supervisión, por otro lado, Saavedra y Camarena (2017) determina que los sistemas de contabilidad, los informes contables y el control de costos presentan una relación positiva en el sector comercio e industria, sin embargo el control financiero no encontraron que tuviera una relación con las micro y pequeñas empresas. Saavedra-García et al., (2016) los sistemas de información y el análisis financiero son atrasados y son afines con la edad del propietario.

Por otro lado, Aragón y Rubio (2005) encuentran que las capacidades de gestión financiera tienen una influencia positiva y significativa con el éxito competitivo y la supervivencia, sin especificar su influencia en el rendimiento. Las dimensiones de las

capacidades financieras que analiza son: “la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos, presupuestos de ingresos y gastos y el análisis de la situación económico-financiera” (p. 47).

En este estudio se determinó que la estrategia competitiva tiene una relación positiva y significativa con la gestión financiera de las PyMES, por tanto se acepta la hipótesis dos; situación similar se presenta con lo referenciado por Barbosa et al., (2019) que determinan que la orientación estratégica tiene un impacto positivo en las capacidades de gestión. Batista et al., (2016) encontró que las capacidades de gestión tienen una relación positiva y significativa con la estrategia en liderazgo en costos y de acuerdo con Soltanizadeh et al., (2016) la estrategia de liderazgo en costos tiene una relación significativa con la gestión de riesgos empresariales (gestión financiera), caso contrario, se revelo entre la estrategia de diferenciación y la gestión de riesgos al resultar no significativa. Así también, Gómez-Conde et al., (2013) obtienen rendimientos superiores cuando se utiliza la estrategia de diferenciación y los sistemas contables de gestión contemporáneos.

Por otro lado, el resultado entre el efecto de la estrategia competitiva sobre el rendimiento en esta investigación es positiva y significativa, lo cual permite aceptar la hipótesis cuatro, cuyos resultandos de mayor a menor de los valores estandarizados se presentan en el siguiente orden: liderazgo en costos, diferenciación y por último enfoque.

Dichos resultados están relacionados con lo que muestran (Ballina et al., 2016; García-Pérez et al., 2016; Prajogo, 2016) al igual que en esta investigación determinan una relación directa de la estrategia hacia el rendimiento. Soltanizadeh et al., (2016) encuentran

que el efecto de la estrategia liderazgo en costo y la estrategia de diferenciación con el rendimiento están mediados por la gestión de riesgos o gestión financiera, siendo de mayor efecto el liderazgo en costos. Barbosa et al., (2019) determina que la capacidad de innovación es mediadora entre la estrategia competitiva y el rendimiento en forma positiva y significativa, comprobando también que existe una relación positiva entre la estrategia competitiva y la ventaja competitiva, que funge como mediadora esta última entre la relación significativa con el rendimiento. A diferencia con el resultado en esta investigación, no confirma una relación directa entre la estrategia competitiva y el rendimiento.

Autores como Aragón y Rubio, (2005) encuentran que las capacidades de gestión financiera y las capacidades de marketing tienen una influencia positiva y significativa con el éxito competitivo y al existir este, existe rendimiento en las PyMES. En otros estudios como el de Aragón et al., (2010) no confirman que los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad de sus productos y las capacidades directivas tengan una influencia positiva y significativa al relacionarse con la estrategia empresarial; pero si afirman que los negocios que tienen una orientación exploradora son más competitivas y logran mejores resultados que las que se inclinan por una defensiva o analizadora.

Varios autores indican que la innovación puede ser tratada desde de la ventaja competitiva como variable o como una estrategia de negocios, en esta investigación es presentada como estrategia en diferenciación que tiene un efecto directo sobre el rendimiento, de la misma forma (Ballina et al., 2016) indica que las PyMES que utilizan la innovación aplican la estrategia exploradora y son las que obtienen un mayor rendimiento,

para (García-Pérez et al., 2016; Prajogo, 2016) la innovación en productos, servicios y gestión es significativa y positiva con las dimensiones del rendimiento. Por otro lado, (Barbosa et al., 2019; Chuang y Lin, 2016) determinan que la innovación es mediadora en el rendimiento, lo mismo que Barbosa et al., (2019) determina que la innovación es mediadora entre la estrategia competitiva, las capacidades de gestión y el rendimiento y Chuang y Lin, (2016) encuentra que los recursos y la estrategia son complementarias, dado que la innovación como estrategia tienen una relación significativa indirecta con el desempeño con el cliente a través de la variable valor de la información.

En esta investigación en el AFC las capacidades de mayor efecto de la estrategia de diferenciación son: la innovación seguida de la de mercado, lo que coincide con el resultado de Brenes et al., (2014). Por otro lado, coinciden al no encontrar ambas investigaciones diferencia significativa en la calidad del producto o servicio. Sin embargo, difieren en los factores de mayor efecto del mercado, dado que en la presente investigación son: procedimientos de control de calidad del servicio al cliente; las capacidades amplias de venta/servicio al cliente; esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad y el esfuerzo para construir reputación dentro del sector; y para Brenes et al., (2014), los factores de mayor uso son: las marcas propias; la amplia gama en productos y servicios; el lugar geográfico de comercialización y la distribución de canales.

Se encontró que la estrategia de liderazgo en costos es de mayor uso que la de diferenciación lo que coincide con Brenes et al., (2014). Según Chablé et al., (2014) el liderazgo en costos es la estrategia de mayor uso por las PyMES del sector comercio y transportes; para Ferrer et al., (2018) las empresas mercantiles que utilicen una estrategia de



diferenciación obtienen un rendimiento superior. Las personas físicas con actividad empresarial con una estrategia de liderazgo en costos lograrán un rendimiento superior.

Para (Chablé et al., 2014; Chablé y Aragón, 2009) los factores de menor uso son el acceso a nuevos productos/servicios; esfuerzos en investigación y desarrollo; y en habilidades y esfuerzos en actividades de mercadotecnia e identifican que en la rentabilidad, productividad, la cuota de mercado y el aspecto de recursos humanos son aspectos que los empresarios consideran que están en desventaja con la competencia.

Batista et al., (2016) determinan una relación positiva y significativa entre las capacidades de marketing y la estrategia de enfoque la cual es complementaria y se puede obtener tanto en el liderazgo de costos como en las estrategias de diferenciación. Ramírez et al., (2012) identificaron que el nivel de ventas con estrategia de enfoque son mayores a las de costos y estas a su vez superiores a la diferenciación de productos.

Ferrer et al., (2018) en cuanto a la influencia de recursos y capacidades (capacidades tecnológicas y de gestión) solo el tecnológico muestra su importancia en la explicación del desempeño en las cooperativas y sociedades mercantiles.

Por otro parte, Chuang y Lin, (2016) el desempeño con el cliente no está relacionado positiva y significativamente con el rendimiento de la organización.

### Conclusiones

En esta investigación se determinaron los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PYMES del sector comercio al por menor del municipio Centro del estado de Tabasco, para sobrevivir en el mercado competitivo, cumpliéndose el objetivo general, puesto que el entorno en el que se desempeñan es turbulento y complejo, lo que propicia un constante dinamismo en los procesos, estructura organizacional, cambios internos, para optimizar sus recursos y ser competitivos. De la misma forma se abordaron los tres objetivos específicos y se lograron a través de la evaluación del modelaje de ecuaciones estructurales a través del cual se da respuesta a la pregunta general de la presente investigación ¿Cuáles son los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? se encontró que los efectos de la estrategia competitiva y la gestión financiera son significativos y positivos en el rendimiento, así como, mientras las PyMES desarrollan mayores estrategias competitivas, principalmente las relacionadas con el liderazgo en costos, mayor efecto tendrán en el rendimiento en comparación con el efecto de la variable de gestión financiera.

De igual forma se responden las preguntas específicas: la primera pregunta ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? de acuerdo con los hallazgos encontrados, la relación entre ambas variables es significativa y positiva, es decir, mientras mayor es la gestión financiera mayor es el rendimiento. Asimismo, se encontró que la variable más importantes que explica a la gestión financiera es la dimensión Verificar, relacionadas con

la revisión de los estados financieros, tanto con valores históricos como proyectados y llevando un registro y análisis continuo de los costos.

La segunda pregunta específica ¿Cuál es la relación de la gestión financiera con la estrategia competitiva de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? se encontró que la relación que guardan es de efectos positivos y significativos.

La tercera pregunta específica ¿Cuál es la relación de la estrategia competitiva con el rendimiento de las PyMES del sector comercio al por menor del municipio Centro, Tabasco? los resultados empíricos identifican que ambas variables muestran una relación de efecto positivo y significativo. El mayor efecto de la orientación estrategia, repercute en el rendimiento no financiero específicamente en su factor de calidad del producto, seguido de la motivación/satisfacción de los trabajadores, el de segundo efecto es el rendimiento operativo y mercado, en sus factores de rentabilidad en ventas y el volumen en ventas.

El liderazgo en costos es la estrategia de efecto directo y mayor en el rendimiento, siendo la eficiencia operativa el factor de mayor efecto, por otro, lado el liderazgo en costos presenta, un efecto indirecto y positivo sobre el rendimiento financiero. La estrategia de diferenciación es la de segundo término de efecto en el rendimiento, cuyo factor primordial es la innovación en técnicas y métodos de comercialización.

Analizando los hallazgos se confirma lo establecido en la teoría de contingencia en la que los objetivos organizaciones se denotan como una variable y para cumplirlos es relevante la vinculación de un diseño de control (estrategias) y con la gestión financiera,

ambas y otras variables tienen un efecto en el rendimiento de una empresa (Dess y Davis, 1984; Gómez-Conde et al., 2013; Lumpkin y Dess, 1996; Miller, 1988; Otley, 1980, 2016).

Una limitante en este estudio es que solo se analizó el sector comercio, así como el tamaño de la muestra, dado que, podrían haberse confirmado considerando al tamaño como moderadora y determinar el efecto. Así también se podrá realizar en investigaciones futuras analizar los efectos considerando a la gestión financiera como mediadora entre la estrategia y el rendimiento, así como analizar un modelo en donde se podrán anexar otras variables contingentes y la variable ventaja competitiva.

### **Recomendaciones**

En función de los efectos directos entre las variables se podrán realizar las siguientes recomendaciones que permitirán reforzar las variables del contexto estudiado.

Es relevante incrementar la planeación táctica y estratégica por medio de cursos de capacitación, asesorías o acompañamiento, con la finalidad de reforzar la planeación financiera, que permitirá orientar las acciones hacia objetivos cuantificables y medibles, incluyendo mayores habilidades de negociación y de obtención y generación de recursos. Esto implica actuar más allá de una planificación que se fundamente en la operación diaria, es actuar específicamente en los presupuestos operativos y en el flujo de efectivo que realice las actividades necesarias para obtener un excedente y no un faltante.

Conocer las alternativas de financiamiento que se adecuen a sus características y a sus necesidades, una vez determinado un correcto presupuesto en donde se allá analizado correctamente la estructura del capital, en la que no se pierda el control financiero por no

cumplir con sus obligaciones con los acreedores. Como consecuencia tendrán una solvencia firme que minorice los riesgos.

Analizar cómo podrían los excedentes ser productivos para no perder su valor, al aprovecharlos.

Implantar elementos que permitan verificar una óptima aplicación de los presupuestos y de la generación de los flujos de efectivo de tal forma que se preste atención en la evaluación actividades planeadas.

Es recomendable incrementar y fomentar la aplicación de estrategias de mercado y que proporcione la información económica financiera adecuada para proyectar la rentabilidad, productividad y competitividad en beneficio de las organizaciones a futuro y en el presente. Las cuales permitirán establecer medidas para conocer y satisfacer las necesidades y gustos del cliente con productos y servicios de calidad y de innovación.

## Referencias

- Alatorre, A., Galván, A., y Felix, A. (2014). Parámetros financieros para la toma de decisiones de corto plazo, en las Mipymes de Navojoa Sonora. *Análisis Funcional de La Gerencia Financiera En Mipymes de Navojoa, Sonora. Área Temática: Gestión Financiera. Memorias Del II Encuentro Nacional de Economía y Finanzas*, 44–61. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/memoriasdelsegundoencuentrodeeeconomiayf.pdf>
- Almanza, R., Calderón, P., y Vargas-Hernández, J. (2018). Teóricas Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Visión Del Futuro*, 22(1), 1–11. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311001/357959311001.pdf>
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
- Ansoff, H. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
- Ansoff, H. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8, 501–515.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216(June), 35–69. [https://www.researchgate.net/publication/26471841\\_Factores\\_explicativos\\_del\\_exito\\_competitivo\\_el\\_caso\\_de\\_las\\_PyMEs\\_del\\_estado\\_de\\_Veracruz](https://www.researchgate.net/publication/26471841_Factores_explicativos_del_exito_competitivo_el_caso_de_las_PyMEs_del_estado_de_Veracruz)
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 47, 4–12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>

- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 46–65.  
<http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf400.pdf>
- Aranda, H., De la Fuente, M., y Becerra, M. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medinas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226–238.  
<http://www.redalyc.org/pdf/141/14111976008.pdf>
- Arévalo, D. (2011). Relaciones de poder-saber en la doctrina administrativa de Henri Fayol. *Ensayos de Economía*, 21(39), 145–167.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/28644/28954>
- Argüelles, L., Quijano, R., Fajardo, M., y Magaña, D. (2013). La supervisión, su impacto en la rentabilidad financiera de las pymes: sector manufacturero. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 15–28.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2157005](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2157005)
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., y Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54. <https://doi.org/10.1108/14626001311298402>
- Ávalos, D., Hernández, R., y Arellano, Q. (2016). El uso de la tecnología en el sistema de información financiera de las PyMES en Tabasco como ventaja competitiva. *Horizontes de La Contaduría*, 5, 121–132.  
<https://www.uv.mx/icp/files/2018/02/Num05-Art09.pdf>

- Aybar, C., Casino, A., y López, J. (2003). Estrategia y estructura de capital en la PYME : una aproximación empírica. *Estudios de Economía Aplicada*, 21(1), 27–52.  
<https://www.redalyc.org/pdf/301/30121108.pdf>
- Báez, P., Puentes, G., y Ramírez, M. (2017). Condiciones para el desarrollo del proceso de planificación financiera en pymes del sector manufacturero de Duitama. *Criterio Libre*, 15(27), 117–138. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n27.1723>
- Ballina, F., García, D., y Martínez, F. (2016). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en México, D.F. *Faedpyme International Review*, 4(7), 66–78. <https://doi.org/10.15558/fir.v4i7.105>
- Ballina, F., Medina, C., y Martínez, P. (2006). Propuesta del Observatorio Económico para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Durango [Congreso]. *X Congreso Anual de la Academia en ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)*. San Luis Potosí, S.L.P., México. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P22T5-1.pdf>
- Barbosa, J., Coelho, A., y Weersma, L. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1–25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>
- Batista, P., Lisboa, J., Augusto, M., y Almeida, F. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry Efetividade das estratégias de negócios na indústria têxtil brasileira. *Revista de Administração*, 51(2), 225–239.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1236>



- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Brenes, E., Montoya, D., y Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847–855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.003>
- Buelvas-Meza, C., y Mejía-Alfaro, G. (2015). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Universidad de Cartagena*, 22, 91–108. <http://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.22-num.0/2014/159>
- Bustos, M., Cuevas, A., y Panqueva, M. (2009). Un caso de gestión de la comunicación y la información en la Pyme manufacturera de calzado Chiquitines. *Casos Empresariales*, 165–175. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a11.pdf>
- Cabello, C., García, M., Jiménez, A., y Ruiz, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 365–381.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195486>
- Cabrera, G., Zanazzi, J. F., Zanazzi, J. L., y Boaglio, L. (2017). Comparación de potencias en pruebas estadísticas de normalidad, con datos escasos. *Revista Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, 4(2), 47–52.  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/FCEFYN/article/view/16775>
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C., y Naranjo-Valencia, J. (2010). Estrategia

competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas.

*Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 13–29.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>

Calderón, H., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos

competitivos: Un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49–72.

[https://www.researchgate.net/publication/256648406\\_Orientacion\\_estrategica\\_y\\_recursos\\_competitivos\\_Un\\_estudio\\_en\\_grandes\\_empresas\\_industriales\\_de\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/256648406_Orientacion_estrategica_y_recursos_competitivos_Un_estudio_en_grandes_empresas_industriales_de_Colombia)

Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.*

*Based on the competing values framework.* Jossey-Bass.

Campo-Arias, A., y Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la

Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.

<https://scielosp.org/pdf/rsap/2008.v10n5/831-839>

Carrión, L., Zula, J., y Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y

medianas empresas y su aplicación en la industria del Catering en Ecuador. *Ciencia*

*Administrativa*, 1, 82–102. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/09CA201601.pdf>

Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina: la tensión entre

los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75), 49–69.

<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las

empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276.

[https://www.researchgate.net/publication/277261587\\_Las\\_estrategias\\_competitivas\\_y](https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y)

\_su\_importancia\_en\_la\_buena\_gestion\_de\_las\_empresas

Castro, J. (2018). Factores determinantes en la competitividad de las micro y pequeñas empresas (mypes) del municipio de Xicotepec, Puebla. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 5(10).

<https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/760>

Cavalluzzo, K., y Ittner, C. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 243–267. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8)

Cea, A. (2004). *Análisis multivariante teoría y práctica en la investigación social*. Síntesis.

Chablé, J. (2012). The financial information in the credit market for micro and small businesses, in underdeveloped regions. La información financiera en el mercado del crédito para micro y pequeñas empresas en una región subdesarrollada. *Faedpyme International Review*, 1(1), 91–97. <https://doi.org/10.15558/fir.v1i1.17>

Chablé, J., y Aragón, A. (2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa de Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Chablé, J., Neme, S., y Baena, G. (2011). El papel de la información financiera en la demanda del mercado del crédito de MYPES en Tabasco, México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 47, 9–17.

<http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/480/398>

Chablé, J., y Oropeza, W. (2012). Análisis comparativo de La competitividad de las mipymes de los subsectores comunicaciones y transportes del Estado de Tabasco. *Hitos De Ciencias Económico Administrativas*, 50, 7–16.

<http://www.revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/473>

Chablé, J., Ramírez, N., y López, E. (2014). *Análisis de la evolución de la competitividad del sector empresarial de Tabasco*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Press. <https://doi.org/10.2307/3101138>

Chenhall, R. (2006). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbooks of Management Accounting Research, 1*, 163–205.

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01006-6](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01006-6)

Chuang, S., y Lin, H. (2016). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy.

*Journal of Strategic Information Systems, 26*(1), 22–38.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.09.001>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/89/S2000371\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/89/S2000371_es.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2013). Como mejorar la competitividad de las PyMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe.

*Comisión Económica Para América Latina y El Caribe, 3–37*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3094/1/S2013021_es.pdf)

Coqueiro, G., y Oliveira, L. De. (2014). O comportamento estratégico e o fator de munificência em empresas da cidade de Icó : um estudo baseado na tipologia de Miles

e Snow. *Revista Ciências Administrativas*, 20(1), 106–136.

<https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647146005.pdf>

Correa, J., y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 50, 93–118.

[https://www.researchgate.net/publication/277820736\\_Una\\_aproximacion\\_metodologica\\_y\\_prospectiva\\_a\\_la\\_gestion\\_financiera\\_en\\_las\\_pequenas\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/277820736_Una_aproximacion_metodologica_y_prospectiva_a_la_gestion_financiera_en_las_pequenas_empresas)

Correa, J., Ramírez, L., y Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55(55), 187–201.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/16343>

Cortés, M., y Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. [doi.org./10.1007/BF02310555](https://doi.org/10.1007/BF02310555)

Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186–199.

[https://www.researchgate.net/publication/274716879\\_Analisis\\_de\\_Ecuaciones\\_Estructurales\\_conceptos\\_etapas\\_de\\_desarrollo\\_y\\_un\\_ejemplo\\_de\\_aplicacion/link/58870cb092851c21ff4d7c5f/download](https://www.researchgate.net/publication/274716879_Analisis_de_Ecuaciones_Estructurales_conceptos_etapas_de_desarrollo_y_un_ejemplo_de_aplicacion/link/58870cb092851c21ff4d7c5f/download)

Dess, G., y Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467–488.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1a6e4e3a-d517-4f5e-aaaf-0e55382dc3fa%40pdc-v-sessmgr01>

Dess, G., y Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>

Dini, M., y Stumpo, G. (2019). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *CEPAL*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf)

Dobbs, R., y Koller, T. (2006). La medición del rendimiento a largo plazo. *Harvard - Deusto Finanzas y Contabilidad*, 1(69), 7–9.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1408924>

Dora, F., Rodríguez, A., y Artola, M. (2018). Models of structural equations in social science research: User experience in Facebook. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 22–40. <http://dialnet-ModelosDeEcuacionesEstructuralesEnInvestigacionesD-7024150.pdf>

Eliseo, H., y Montejo, C. (2010). Análisis comparativo de La competitividad de los estados de Tabasco y Yucatán, en el sector de las pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), para una propuesta de desarrollo. *Secretaría de Educación Pública*.

<http://promep.sep.gob.mx/archivospdf/proyectos/Proyecto196950.PDF>

Emecen, E., y Cicek, H. (2016). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat. SMEs' Management and Organization Problems An Investigation on

Management and Organizational Problems of The Enterprises in the Manufacturing Sector in the Province of Burdur. *International Journal of Alanya Faculty of Business*, 8(1), 141–159.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=ff271b47-dcfb-4010-b287-86f7c4eceb54%40sessionmgr102>

Escobar, B., y Lobo, A. (2001a). Aportaciones de la teoría contingente al estudio de los sistemas de control en las organizaciones un metanálisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 10(1), 119–140.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=147380>

Escobar, B., y Lobo, A. (2001b). Un meta-análisis de la investigación en contabilidad de gestión. *Cuadernos de CC. EEE*, 42, 11–36. <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf89.pdf>

Escobedo, M., Hernández, J., Estebané, V., y Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia y Trabajo*, 18(55), 16–22. <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000100004>

Estrada, B., García, D., y Sánchez, D. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas [Congreso]. *Primer Congreso Internacional En México Sobre La MIPYME*, Pachuca, Hidalgo, México.

<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=3713>

Estrada, O. (2013). Instrumentos financieros innovadores para el financiamiento de la pequeña y mediana empresa, a través del mercado de capitales en Panamá. *Sotavento M.B.A.*, 22, 44–49.

<http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&u=pu&id=GALE%7CA369793705&v=2.1>

&it=r&sid=summon

- Estrada, R., García, D., y Sánchez, G. (2010). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. *Primer Congreso Internacional En México Sobre La MIPYME Pachuca, Hidalgo, México. Comunicación Presentada En Sesión Paralela y Publicada En Memoria En Extenso (ISBN: 978-607-482-059-1)*, 1–17. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=3713>
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2005). Resumen de resultados segunda encuesta PYME, proyecto: Planeación estratégica y herramientas de gestión. *Universidad Autónoma de Hidalgo* 28(4).  
[https://www.researchgate.net/publication/277984634\\_Resumen\\_de\\_resultados\\_segunda\\_encuesta\\_PYME\\_proyecto\\_Planeacion\\_estrategica\\_y\\_herramientas\\_de\\_gestion](https://www.researchgate.net/publication/277984634_Resumen_de_resultados_segunda_encuesta_PYME_proyecto_Planeacion_estrategica_y_herramientas_de_gestion)
- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(46), 169–182. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>
- Estrada, R., Hernández, M., y Rios, M. (2013). Planeación estratégica en la PYME: Una perspectiva teórica. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 1(2).
- Estrada, S., y Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2), 129–148.  
<http://periodicos.uff.br/engevista/article/view/8815/6283>
- Fayol, H. (1969). *Administración Industrial y General* (14th ed.). “EL ATENEIO.”
- Ferrer, J., Rubio, M., y Garcés, S. (2018). The competitive advantage in business,



capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? *Wine Economics and Policy*, 7(2), 94–108.

<https://doi.org/10.1016/j.wep.2018.04.001>

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). SAGE.

Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312 %0Aurl to share this paper:%0A

Frías-Navarro, D., y Soler, P. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing explorator y factor analysis (EFA) in consumer behavior and marketing research. *Suma Psicológica*, 19(1), 47–58. <https://doi.org/10.14349/sumapsi2012.1141>

Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M., y Corchuelo-Martínez-Azúa, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 16(1), 11–23. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70002-5](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5)

Gálvez, E., y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11–27. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70191-2)

Gálvez, E., Riascos, S., y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355–364.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>

García-García, J., Reding-Bernal, A., y López-Alvarenga, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación En Educación Médica*, 2(8), 217–224. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72715-7](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72715-7)

García-Pérez, D., Gálvez-Albarracín, E., y Maldonado-Guzmán, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. (Effect of Innovation on Growth and Performance of SMES in the Pacific Alliance: An Empirical Study. With English summary.). *Estudios Gerenciales*, 32(141), 326–335.

<http://www.sciencedirect.com/science/journal/01235923%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1654711&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

García-Rodríguez, y Mendez-Olán. (2014). Retos y perspectivas de la gestión empresarial en América Latina y México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 121–127. <https://biblat.unam.mx/es/revista/hitos-de-ciencias-economico-administrativas/articulo/retos-y-perspectivas-de-la-gestion-empresarial-en-america-latina-y-mexico>

García, D., y Gallego, A. (2006). Influencia de la Estrategia en el Crecimiento y Rentabilidad de la Pyme Industrial Española The Effect of Strategy on growth and performance of sme spanish manufacturing industry. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(129), 437–455. [https://www.researchgate.net/publication/28316597\\_Influencia\\_de\\_la\\_estrategia\\_en\\_e](https://www.researchgate.net/publication/28316597_Influencia_de_la_estrategia_en_e)

l\_crecimiento\_y\_rentabilidad\_de\_la\_Pyme\_Industrial\_Espanola

- García, D., Sánchez, V., y Estrada, R. (2011). Planeación estratégica en la PyME y su relación con el desempeño: estudio empírico en empresas españolas planeamento estratégico na pme e sua relação com o desempenho : um estudo empírico em empresas espanholas stratégic planning in sme and its relation. *REUNA, Belo Horizonte*, 16(2), 15–34. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/414>
- García, E., Mapén-Franco, F., y Berttolini-Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia UNEMI*, 12(31), 128–139. <http://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol12iss31.2019pp128-139p>
- García, E., Mapén-Franco, F., y Berttolini, G. (2020). Indicadores que obstaculizan la determinación de la viabilidad económica en las MiPyMES. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Tabasco 2020 Tomo 3*, 375–380. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5f778b1992be7370a3af2755/1601669936838/Tomo+03+-+Memorias+del+Congreso+Internacional+AJ+-+Tabasco+2020.pdf>
- García, M. (2002). La medida de la estrategia competitiva: Revisión teórica y evidencia empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 8(3), 79–96. <https://dialnet.unirioja-lamedidadelastrategiacompetitiva-634177.pdf>
- Garrigós, F., y Palacios, D. (2005). Los patrones de comportamiento estratégico en el sector hotelero Español: Una validación del modelo de Robinson y Pearce. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 11(2), 99–117.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1357932>

Gaskin, J., y Lim, J. (2016). *Medidas de ajuste del modelo, complemento AMOS*. StarWiki de Gaskination.

Gaspar, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38–51.

[https://www.researchgate.net/publication/277273567\\_La\\_gestion\\_empresarial\\_un\\_enfoque\\_del\\_siglo\\_XX\\_desde\\_las\\_teorias\\_administrativas\\_cientifica\\_funcional\\_burocratica\\_y\\_de\\_relaciones\\_humanas](https://www.researchgate.net/publication/277273567_La_gestion_empresarial_un_enfoque_del_siglo_XX_desde_las_teorias_administrativas_cientifica_funcional_burocratica_y_de_relaciones_humanas)

Gómez-Conde, J., López-Valeiras, E., González-Sánchez, M., y Alguacil, M. (2013). El ajuste contingente entre los sistemas contables de gestión y la estrategia. Un análisis empírico en el sector enoturístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 22, 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.11.001>

González, J., Rodríguez, M., y González, O. (2014). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 13(36), 75–91.

<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/4572>

González, N., Abad, J., y Lévy, J. (2006). Normalidad y otros supuestos en análisis de covarianzas, En J. Lévy. (Ed.),. *Modelos según la técnica de optimización con mínimos cuadrados parciales (PLS)* (pp. 31–58). La Coruña.

<https://doi.org/10.4272/84-9745-136-8.ch3>

Griffin, R. (2011). *Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). CENGAGE Learning.

- Gupta, A., y Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/259a/450c374b03309f0a9fce2cbd910fa8699ae0.pdf>
- Haidar, E., y Torres, E. (2015). La gestión mecanicista de las Instituciones de Educación Superior: Un estudio desde la modelación sistémica. *Contaduría y Administración*, 60(4), 796–816. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.05.001>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). Multivariate Data Analysis. A Global Perspective. In *Madrid, España* (5ta. Ed.). Pearson.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7ta. Ed.). Pearson
- Hall, W. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58(5), 75–85. <https://hbr.org/1980/09/survival-strategies-in-a-hostile-environment?language=es>
- Hao, S., y Song, M. (2015). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities missing links? *Journal of Business Research*, 69(2), 751–759.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.043>
- Heredia, L., García, D., y Bastida, F. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 135–152. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784012.pdf>
- Hernández-Sampieri, y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa y mixta*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández, J., Yesca, M., y Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77–99.  
<http://www.redalyc.org/pdf/212/21210404.pdf>
- Hernández, V., Pineda, D., y Andrade, M. (2011). Estrategias de competitividad para impulsar la innovación del sector artesanal en comunidades del estado de Hidalgo. *Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas*, 18–34.  
[http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10\\_02\\_estrategias\\_de\\_competitividad.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/10_02_estrategias_de_competitividad.pdf)
- Hoffmann, A., Stover, J., De la Iglesia, G., y Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151–164. <https://doi.org/10.22235/cp.v7i1.1057>
- Hoque, Z., y James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 12, 1–17. [10.2308/jmar.2000.12.1.1](https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1).
- Hu, L., y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California Business competitiveness in the small and medium-sized medium enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130.  
<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- INEGI/SE/Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico (AMSDE).

(2019). Comunicado de Prensa Num. 448/19. INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018. *Comunicado de Prensa, 448/19*, 1–3.

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (2016). Censos económicos 2014 Tabasco. *Censos Económicos 2014 Tabasco*, 1–2.

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mtab\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mtab_ce2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. In *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*.

[http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2015). Censos económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos.

*Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de Los Establecimientos*, 1–221.

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad. —Fundamentos y vocabulario. *Secretaría Central de ISO, 2015*, 58. <https://doi.org/325789>

Islami, X., y Latkovikj, M. (2020). Vinculación de las estrategias genéricas de Porter con el

- desempeño de la empresa. *Future Business Journal Volumen*, 6(3).  
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9, 115–125. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913%0ACómo](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913%0ACómo)
- Kaiser. (1974). Un índice de simplicidad factorial. *Psicometrika*, 39(1).  
<https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02291575>
- Kaiser, H. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401–415.  
<https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Krejcie, R., y Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.  
<https://doi.org/10.1080/10609169508569852>
- Kumar, Subramanian, R., y Strandholm, K. (2002). Market Orientation And Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 18(1), 37–49. <https://doi.org/10.19030/jabr.v18i1.2099>
- Lado, N. (1997). La tipología de estrategias de Miles y Snow: Un estudio aplicado una escala multi-ítem. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 6, 33–44). <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/7732>
- Laitón, S., y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163–179.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Lertxundi, A., y Ladeta, J. (2011). Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(2), 73–86.



[https://www.researchgate.net/publication/277268854\\_Estrategia\\_competitiva\\_y\\_sistemas\\_de\\_trabajo\\_de\\_alto\\_rendimiento](https://www.researchgate.net/publication/277268854_Estrategia_competitiva_y_sistemas_de_trabajo_de_alto_rendimiento)

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales De Psicología*, 30(3), 1151–1169.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

López-Lemus, J., y Garza, M. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. The practices of business management, innovation and entrepreneurship: influencing factors in the performance of entrepre. *Revista de Investigación de la Universidad de La Salle Bajío*, 11(1), 357–383. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v11n22/2007-0705-ns-11-22-357.pdf>

López, M., Zalthen, L., y Peraza, L. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en Ciudad del Carmen, Campeche, México. *Revista de Investigación Latinoamericana En Copetitividad Organizacional*, 4.

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (3a Edición).

Cengage Learning.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56757535/Administracion\\_Proceso\\_administrativo\\_Enrique\\_Louffat.pdf?1528479258=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAdministracion\\_Proceso\\_administrativo\\_En.pdf&Expires=1616091971&Signature=KYyBwvYzG0IBaz](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56757535/Administracion_Proceso_administrativo_Enrique_Louffat.pdf?1528479258=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAdministracion_Proceso_administrativo_En.pdf&Expires=1616091971&Signature=KYyBwvYzG0IBaz)

Lumpkin, G., y Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and

linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>

Madrid-Guijarro, A., García-Perez-de-Lema, D, y Van, H. (2013). An Investigation of Spanish SME Innovation during Different Economic Conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578–601. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12004>

Mainardes, E., Ferreira, J., y Raposo, M. (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43–61. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>

Mandujano, J., y Barroso, F. (2017). Gestión del conocimiento en MYPES de servicio en Villahermosa, Tabasco. *ResearchGate*, November.

<https://www.researchgate.net/publication/321143698%0AGestión>

Mandujano, J., Ramos, M., Reyes, C., y Rodriguez, L. (2011). Competencias emprendedoras en MYPES del sector servicios en el estado de Tabasco, México. *Red Pilares*, 1–17. [http://www.redpilares.net/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS ET AL\\_GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y SATISFACCIÓN.pdf](http://www.redpilares.net/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS ET AL_GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y SATISFACCIÓN.pdf)

Marín, L. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000 no Financieros. Total Quality Management and non financial measures: Factors determining ISO 9001:2000 business certification. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 22, 97–106.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683812000479>

Marín, Y. (2019). *Tratamiento de outliers*. Datos Atípicos.

<https://rpubs.com/ydmarinb/429759>

Marota-Ramírez, M., Holgado-Tello, F., Barbedo-García, I., y Méndez, G. (2015). Análisis factorial confirmatorio. recomendaciones sobre mínimos cuadrados no ponderados en función del error tipo I de Ji-cuadrado y RMSEA. *Acción Psicológica*, 12(1), 79–90. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.12.1.14362>

Martínez, G., Muñoz, C., y Navarrete, M. (2015). Aplicabilidad de los programas federales de apoyo al comercio exterior en Tabasco. *Opción Universidad del Zulia Venezuela*, 31(3), 783–796. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567041>

Martínez, L., y Torres, L. (2016). Economía formal es sinónimo de crecimiento: La informalidad el mayor obstáculo a la prosperidad. In *Índice de Competitividad Estatal 2016* (pp. 49–58). Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>

Martínez, S., y Vivanco, F. (2007). Orientación de la Cultura Organizacional y permanencia en el mercado de las Mype's del sector de la Confección en Aguascalientes [Congreso]. *XI Congreso Internacional de Investigación En Ciencias Administrativas, Universidad Jesuita de Guadalajara*. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P31T15.pdf>

Masilo, A., y Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México Review study on financial planning and proposal of an empirical model for sme in Mexico. *Cimexus*, 11(2), 73–106. <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/230/190>

Mazzarol, T. (2014). Research review: A review of the latest research in the field of small

business and entrepreneurship Financial management in SMEs. *Content Management*, 21, 2–13.

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=f7a12454-847b-4dd2-82c7-80c15f256f67%40sessionmgr4006>

Mazzarol, T., Reboud, S., y Clark, D. (2015). The financial management practices of small to medium enterprises. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, 1–22. <https://cemi.com.au/sites/all/publications/SEAANZ-2015-Mazzarol-Reboud-Clark.pdf>

Medina, A., y Ávila, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 3, 262–272.

<https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-cubana-de-psicologia/articulo/evolucion-de-la-teoria-administrativa-una-vision-desde-la-psicologia-organizacional>

Méndez, C., y Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207. [https://doi.org/10.1016/s0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/s0034-7450(14)60077-9)

Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo Company, administration and administrative process Empresa, administração e processo administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 3(8), 84–102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

Miles, R., Snow, C., Meyer, A., y Coleman, H. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.

<http://www.jstor.org/stable/257544> Accessed:

Miller, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280–308. <https://doi.org/10.2307/256549>

Molina-Ycaza, D., y Sánchez-Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21–36.

[https://www.researchgate.net/publication/319176294\\_Obstaculos\\_para\\_la\\_micro\\_pequena\\_y\\_mediana\\_empresa\\_en\\_America\\_Latina%0D](https://www.researchgate.net/publication/319176294_Obstaculos_para_la_micro_pequena_y_mediana_empresa_en_America_Latina%0D)

Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Economicas*, 28(1), 247–276.

[https://www.researchgate.net/publication/277261587\\_Las\\_estrategias\\_competitivas\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_buena\\_gestion\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas)

Montoya, J., Martínez, F., y Somohano, F. (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria, España. *Sotavento MBA*, 22, 8–26.

[https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6397/Montoya%2CMartinez%2CSomohano 2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6397/Montoya%2CMartinez%2CSomohano%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Molina, A., Botero, S., y Montoya, A. (2016). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>

Morales, A., Caraveo, S., y Surdez, E. (2014). La gestión empresarial femenina en pequeñas empresas del giro industrial Female business management in small industrial

- companies. *Acta Universitaria*, 24(1), 73–80. <https://doi.org/10.15174/au.2014.710>
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 366, 39–48.  
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Morales, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. *Universidad Pontificia Comillas, Madrid*, 3–45.  
[https://www.researchgate.net/publication/242666956\\_El\\_Analisis\\_Factorial\\_en\\_la\\_construccion\\_e\\_interpretacion\\_de\\_tests\\_escalas\\_y\\_cuestionarios](https://www.researchgate.net/publication/242666956_El_Analisis_Factorial_en_la_construccion_e_interpretacion_de_tests_escalas_y_cuestionarios)
- Mosqueda, R. (2010). Falibilidad del método rough set en la conformación de modelos índice de riesgo dinámico en la predicción del fracaso empresarial. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(28), 65–87.  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=3efaab47-29a7-4387-9905-856a7e4f5128%40sessionmgr103>
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2da.). PEARSON Educación.
- Narvaez, Y. (2016). Gestión empresarial facultad de ciencias empresariales. *UNIREMINGTON*. [http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/Módulos de aprendizaje/gestion empresarial/gestion-empresarial2016.pdf](http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/Módulos_de_aprendizaje/gestion_empresarial/gestion-empresarial2016.pdf)
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606–628.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>
- Neme, S., Baena, G., y Chablé, S. (2013). Las áreas funcionales de la empresa y su relación

con la facturación anual. Estudio de las MYPES en Tabasco. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1–27.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Nguyen, K. (2001). *Financial management of small and medium enterprises* [Tesis de doctorado, Southern Cross University].

[https://researchportal.scu.edu.au/discovery/delivery/61SCU\\_INST:ResearchRepository/1267142730002368?#!1367463660002368%0ANguyen](https://researchportal.scu.edu.au/discovery/delivery/61SCU_INST:ResearchRepository/1267142730002368?#!1367463660002368%0ANguyen),

Nieblas, E., Galván, A., y Félix, A. (2014). Análisis Funcional de la Gerencia Financiera en Mipymes de Navojoa, Sonora. Área temática: Gestión financiera. *Memorias Del II Encuentro Nacional de Economía y Finanzas*, 95–127.

<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/memoriasdelsegundoencuentrodeeeconomiayf.pdf>

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución*. Ediciones de la U.

Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., y Kaziemah, N. (2015). Performance Outcomes of Strategic Management Accounting Information Usage in Malaysia: Insights from Electrical and Electronics Companies. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 13–25. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01127-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01127-2)

Nunnally. (1996). *Psychometric theory* (2.<sup>a</sup> ed.). Mc-Graw-Hill.

Nuwatuhaire, B., y Ainomugisha, A. (2019). Financial management and profitability among small and medium enterprises (SMEs) in Uganda. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(7), 606–615.

<https://www.rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-3-issue-7/606->

615.pdf

- Okřęglicka, M., Gorzeń-Mitka, I., y Ogrecan, C. (2015). Management Challenges in the Context of a Complex View - SMEs Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 445–452. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01653-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01653-6)
- Olivos, P., Carrasco, F., Flores, J., Moreno, Y., y Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181–203. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72151-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72151-0)
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2016). Informe sobre el comercio mundial 2016. *Organización Mundial Del Comercio*, 1–210. [https://doi.org/ISBN 978-92-870-4078](https://doi.org/ISBN%20978-92-870-4078)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos/Banco de Desarrollo de América Latina [OECD/CAF]. (2019). América Latina y el Caribe 2019 Políticas: Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de America del Sur. *OECD Publishing*, 3–584. [https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019\\_60745031-es#page33](https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019_60745031-es#page33)
- Oropeza-Ruiz, y Chablé-Sangeado. (2011). La gestión financiera de las MIPYMES de los subsectores comunicaciones y transportes del estado de Tabasco. *Memorias de La Semana de Divulgación y Video Científico 2011*, 257–261. [http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion\\_videocientifico2011/dacea.pdf](http://www.archivos.ujat.mx/dip/divulgacion_videocientifico2011/dacea.pdf)
- Ortiz, A. (2013). *Diseño de un modelo de sistema inteligente como soporte de decisión para la gestión empresarial en las Pymes* [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Madrid].



[http://oa.upm.es/23260/1/TESIS\\_DOCTORAL\\_ALEXIS\\_ORTIZ\\_USECHE.pdf](http://oa.upm.es/23260/1/TESIS_DOCTORAL_ALEXIS_ORTIZ_USECHE.pdf)

Ortíz, W., y Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 69, 88–109.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619966005>

Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.

[https://www.academia.edu/22842282/The\\_contingency\\_theory\\_of\\_management\\_accounting\\_Achievement\\_and\\_prognosis](https://www.academia.edu/22842282/The_contingency_theory_of_management_accounting_Achievement_and_prognosis)

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Padua, J. (2000). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales* (7ta. Ed.). Fondo de Cultura Económica México.

Palomo, M. (2006). La integración de los conceptos de gestión en las PyMES. *Ingenierías*, 9(32), 52–58. [http://eprints.uanl.mx/10325/1/32\\_la\\_integracion.pdf](http://eprints.uanl.mx/10325/1/32_la_integracion.pdf)

Palomo, M. (2007). La gestión de procesos y el desempeño competitivo de las PYMES. *Ingenierías*, 10(35), 36–41. [http://eprints.uanl.mx/10347/1/35\\_gestion.pdf](http://eprints.uanl.mx/10347/1/35_gestion.pdf)

Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, VIII(28), 25–31.

<http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

Parker, L., y Ritson, P. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett

today. *Management Decision*, 43(10), 1335–1357.

<https://doi.org/10.1108/00251740510634903>

Pérez-Uribe, R., y Ramírez, M. (2016). Componentes organizacionales que explican la gestión de la innovación y el conocimiento en las pymes colombianas. *Red Iberoamericana de Investigadores En Mipyme y Red Ecuatoriana de Investigación En Mipyme*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2825.3043>

Pérez, C. (2004). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos Aplicaciones con SPSS®*. Person.

Pérez, E., Medrano, L., y Sánchez, J. (2013). El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento (RACC)*, 5(1), 52–66.  
[https://www.researchgate.net/publication/257938003\\_El\\_Path\\_Analysis\\_conceptos\\_basicos\\_y\\_ejemplos\\_de\\_aplicacion](https://www.researchgate.net/publication/257938003_El_Path_Analysis_conceptos_basicos_y_ejemplos_de_aplicacion)

Pérez, J. (2017). La gestión financiera como elemento de análisis para la clusterización de PYMES del sector turístico. *II Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*, 1–16.

[http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2205/1/Gestión\\_Financiera.pdf](http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2205/1/Gestión_Financiera.pdf)

Pérez, L., Guillén, M., y Bañón-Gomiz, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad Spanish Accounting Review*, 20(1), 82–94.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359749732009>

- Pérez, R; (2010). El pentagono de la excelencia para las PYMES. *Researchgate*, 3.  
[www.researchgate.net/publication/216520552%0AEI](http://www.researchgate.net/publication/216520552%0AEI)
- Pérez, R. (2014). *Capítulo 1 Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2496.6640>
- Pérez, R. (2016). El pentagono de la excelencia en las pymes (pentex-pymes). Los componentes claves. *Conference Paper, May*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1996.6321>
- Pérez, R, Garzón, M., y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMES colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, 77–105.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612980005>
- Pérez, U., Nieto, M., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Nury, A., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacios, M., López, L., Vidal, M., y López, J. (2013). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO*. Ediciones EAN.
- Poral, M., Feitó, D., y Bernal, B. (2016). Evaluación de la gestión económico-financiera en microempresas Evaluation of the economic and financial management in Mexican microenterprises. *FIR - FAEDPYME Internacional Review*, 5(8), 20–31.  
[https://www.researchgate.net/publication/343404441\\_Evaluacion\\_de\\_la\\_gestion\\_economico-financiera\\_en\\_microempresas\\_mexicanas\\_Evaluation\\_of\\_the\\_economic\\_and\\_financial\\_management\\_in\\_Mexican\\_microenterprises\\_FIR\\_-\\_FAEDPYME\\_INTERNATIONAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/343404441_Evaluacion_de_la_gestion_economico-financiera_en_microempresas_mexicanas_Evaluation_of_the_economic_and_financial_management_in_Mexican_microenterprises_FIR_-_FAEDPYME_INTERNATIONAL_REVIEW)

- Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 60(3), 511–534. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
- Porporato, M, y Waweru, N. (2011). La teoría de la contingencia en contabilidad gerencial: un repaso de la literatura anglosajona. *RIGC*, 9(17), 1–16. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº\\_17/Marcela\\_Porporato\\_y\\_Nelson\\_Waweru.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_17/Marcela_Porporato_y_Nelson_Waweru.pdf)
- Porras, J. (2016). Comparación de pruebas de normalidad multivariable. *Añales Científicos*, 77(2), 141–146. <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v77i2.483>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, December, 61–78.  
<https://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Edición 2da. Editorial Grupo Patria Cultural., S.A. de C.V. Versión en español
- Powers, T., y Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43–64.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02652320410514924>
- Prajogo, D. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Quinnf, R., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : towards a

competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–378. [http://xp7ee9yq3a.search.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=A+Spatial+Model+of+Effectiv](http://xp7ee9yq3a.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Ajournal&rft.genre=article&rft.atitle=A+Spatial+Model+of+Effectiv)

Quispe-Otacoma, A., Padilla-Martínez, M., y Telot-González, J. (2017). Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PyMES) de la ciudad de Ambato Enterprise resources of small and medium-sized commercial enterprises (SMEs) of Ambato city. *Revista Ciencia Digital*, 16(1). [https://www.researchgate.net/publication/318429760\\_Los\\_recursos\\_empresariales\\_de\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_comerciales\\_PyMES\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Ambato/link/596e2871a6fdcc2416900cc7/download](https://www.researchgate.net/publication/318429760_Los_recursos_empresariales_de_las_pequeñas_y_medianas_empresas_comerciales_PyMES_de_la_ciudad_de_Ambato/link/596e2871a6fdcc2416900cc7/download)

Ramírez, N., Pérez, M., y Chablé, J. (2012). Evaluación de un instrumento de medición de la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa tabasqueña [Congreso]. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C15.pdf>

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y Empresa*, 11(17), 11–32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214467001%0ACómo>

Rivera-Rodríguez, H., Pulgarín-Molina, S., y Malaver, M. (2012). *Estrategia Empresarial: Conceptos, Teorías y Principales Herramientas*. Editorial Académica Española. [https://www.researchgate.net/publication/316628233 ESTRATEGIA\\_EMPRESARIA](https://www.researchgate.net/publication/316628233 ESTRATEGIA_EMPRESARIA)

L\_CONCEPTOS\_TEORIAS\_Y\_PRINCIPALES\_HERRAMIENTAS

- Robinson, R., y Pearce, J. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43–60. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
- Roca, V., y Bou, J. (2007). La madurez industrial y los resultados económicos: un análisis empírico del efecto moderador de la estrategia competitiva. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 10(33), 157–178. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(07\)70101-9](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(07)70101-9)
- Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L. (2014a). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 199–222. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>
- Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L. (2014b). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 17(2), 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.002>
- Rodriguez, M., y Ruiz, M. (2008). Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: Incidencia sobre la estructura factorial Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformacion. *Psicología*, 29, 205–227. <https://www.researchgate.net/publication/26614731>
- Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal.

*Revista Enfermería Del Trabajo*, 6(3), 105–114.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5633043>

Romero, P. (2016). *Estrategias de control administrativo y contable para la cartera bajo instrumentos financieros en pymes comerciales* [Tesis, Universidad Cooperativa de Colombia]. <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/12001>

Rondón, A., y Rodríguez, A. (2007). Algunos conceptos básicos para el cálculo del tamaño de la muestra. *Universitas Médica*, 48(3), 337–339.

<https://www.redalyc.org/pdf/2310/231018668014.pdf>

Rubio, A., y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49–63. t:

<https://www.researchgate.net/publication/26587597>

Rubio, M., y Berlanga, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 5(2), 83–100. <https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2527>

Rueda-Delgado, G., y Arias-Bello, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 247–268.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=59522377&lang=es&site=ehost-live>

Ruiz, M., Pardo, A., y Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34–45.

[https://www.researchgate.net/publication/41734043\\_Modelos\\_de\\_ecuaciones\\_estructu](https://www.researchgate.net/publication/41734043_Modelos_de_ecuaciones_estructu)

rales

- Saavedra-García, M., Tapia-Sánchez, B., y Aguilar-Anaya, M. (2016). La gestión financiera en las PyMES del Distrito Federal, México. *Revista Perspectiva Empresarial*. <https://doi.org/10.16967/rpe.v3n2a5>
- Saavedra, M., y Camarena, M. (2017). La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 149–173. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828/20788837>
- Salikin, N., Wahab, N., y Muhammad, I. (2014). Strengths and Weaknesses among Malaysian SMEs: Financial Management Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 334–340. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.685>
- Sánchez, A., Batista, R., Calvo-Flores, A., Danvila, I., Diéguez, J., Escobar, B., García, D., Gómez, J., Hernández, R., Jiménez, J., Martínez, F., Muñoz, P., Rodríguez, L., Sánchez, G., y Somohano, F. (2018). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España. Informe PYME España 2018. FAEDPYME*. FAEDPYME. <https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2018/11/informe-FAEDPYME-Espana-2018.pdf>
- 1/informe-FAEDPYME-Espana-2018.pdf
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2015). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo de canvas al cuadrado de mando integral. Balanced scorecard for entrepreneurs: from the canvas model to the cmi abstract balanced scorecard para emprendedores: desde o modelo canvas ao quadro de com. *Rev.Fac.Cienc.Econ*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620%0ABALANCED>



Secretaría de Economía. (2018). Informe 2017-2018. *Delegación Federal En el Estado de Tabasco*.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/361611/27\\_Tabasco\\_Informe\\_2017-2018\\_31-05-18.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/361611/27_Tabasco_Informe_2017-2018_31-05-18.pdf)

Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de La Federación*.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

Secretaría de Economía. (2016a). Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor.

*Instituto Nacional Emprendedor*, 4–97. [https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnostico\\_FNE-2016.pdf](https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagnostico_FNE-2016.pdf)

Secretaría de Economía. (2016b). *II Informe trimestral 2016 de los programas sujetos a reglas de operación y de otros subsidios*. 1–1284.

<http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/63/2016/ago/20160802-SE2oInfTrim2016PE.pdf>

Secretaría de Economía. (2016c). Informe 2016. *Coordinación General de Delegaciones Federales*, 2–19.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189378/Informe\\_Actividades\\_2016\\_TABASCO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189378/Informe_Actividades_2016_TABASCO.pdf)

Secretaría de Economía. (2016d). *Pro México inversión y comercio Tabasco 2016*.

[http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE\\_TABASCO\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_TABASCO_vf.pdf)

Secretaría de Economía. (2017). *Pro México inversión y comercio Tabasco 2017*. 1–4.

[http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE\\_TABASCO\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_TABASCO_vf.pdf)

CO\_vf.pdf

Secretaría de Economía (SE). (2013a). Plan Nacional de Desarrollo. Programa de desarrollo innovador 2013-2018. *Diario Oficial de La Federación*, 9–85.

[https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa\\_de\\_Desarrollo\\_Innovador2013-2018.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf)

Secretaría de Economía (SE). (2013b). Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018.

*Diario Oficial de La Federación*.

[https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa\\_de\\_Desarrollo\\_Innovador2013-2018.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/prodeinn/Programa_de_Desarrollo_Innovador2013-2018.pdf)

Segúra, E., y Verena, T. (2014). Tratamiento de valores perdidos y atípicos en la aplicación del Modelo Estadístico de Medición de Impacto en un estudio de 90 fincas lecheras en la provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(4), 333–336.

Solano, O., García, D., y Bernal, J. (2014). Influencia de la implementación del sistema de información sobre el rendimiento en pequeñas y medianas empresas: un estudio empírico en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 31.

<https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.28>

Soltanizadeh, S., Abdul, R., Mottaghi, y Wan, I. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2).

<http://dx.doi.org/10.1108/MRR-08-2013-0185>

Soto, Felix, H., y Galván, A. (2014). *Análisis Funcional de la Gerencia Financiera en Mipymes de Navojoa, Sonora. Área temática: Gestión financiera. Memorias del II*

*Encuentro nacional de Economía y Finanzas. México: ITSON* (pp. 63–79).

<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/memoriasdelsegundoencuentrodeekonomiayf.pdf>

Tamayo, Y., Del Río, A., y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77.

[https://www.researchgate.net/publication/275836856\\_Modelo\\_de\\_gestion\\_organizacional\\_basado\\_en\\_el\\_logro\\_de\\_objetivos](https://www.researchgate.net/publication/275836856_Modelo_de_gestion_organizacional_basado_en_el_logro_de_objetivos)

Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país Importance of Micro, Small and Medium Enterprises in Developing Country. *LEX*, 12(14), 199–218. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>

Terrazas, R. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*, 23(2), 55–72.

[http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005%0Ahttp://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1517/GESTION\\_FINANCIERA\\_DESARROLLO\\_SOSTENIBLE\\_FERNANDEZ\\_FELIX\\_MERY\\_YUDHY.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/4259/4259421](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005%0Ahttp://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1517/GESTION_FINANCIERA_DESARROLLO_SOSTENIBLE_FERNANDEZ_FELIX_MERY_YUDHY.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://www.redalyc.org/pdf/4259/4259421)

Trujillo, P. (2015). *Diseño de un Modelo Integral de Gestión Organizacional* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. <https://docplayer.es/6670969-T-e-s-i-s-diseno-de-un-modelo-integral-de-gestion-organizacional-i-n-s-t-i-t-u-t-o-p-o-l-i-t-e-c-n-i-c-o-n-a-c-i-o-n-a-l.html>

Turyahebwa, A., Sunday, A., y Ssekajugo, D. (2013). Financial management practices and business performance of small and medium enterprises in western Uganda. *African*

*Journal of Business Management*, 7(38), 3875–3885.

<https://doi.org/10.5897/AJBM2013.6899>

Valdés, A., García, F., Torres, G., Urías, M., y Grijalva, C. (2019). *Medición en investigación educativa con apoyo del SPSS y el AMOS*. CLAVE.

[www.ameditores.com](http://www.ameditores.com)

Vargas, C. (2015). Prospectiva tecnológica como ventaja competitiva para la gestión financiera de las PyMES. *Redes de Ingeniería*, 6, 113–120.

Vargas, J. (2016). Aprendizaje y Desempeño Organizacional bajo el enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 83–99.

[https://www.researchgate.net/publication/317057724\\_Aprendizaje\\_y\\_Desempeno\\_Organizacional\\_bajo\\_el\\_Enfoque\\_de\\_las\\_Teorias\\_Organizacionales/link/59236c24a6fdc4443f89597/download](https://www.researchgate.net/publication/317057724_Aprendizaje_y_Desempeno_Organizacional_bajo_el_Enfoque_de_las_Teorias_Organizacionales/link/59236c24a6fdc4443f89597/download)

Velázquez, G., Cerón, I., y Rodríguez, C. (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recher.Ches En Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 114, 45–75.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=252c8688-28ed-45c2-a33b-b187fc4f9a33%40sessionmgr104>

Velázquez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI*, 13, 73–90.

<http://www.mundosigloxxi.ipn.mx/pdf/v04/13/06.pdf>

Vera-Colina, M. (2008). *Planificación financiera y acceso al financiamiento en pequeñas y medianas empresas manufactureras*. [Tesis de doctorado, República Bolivariana de

Venezuela Universidad del Zulia]. Luz repositorio Académico.

Vera-Colina, M. (2012). Metodología para el análisis de la gestión financiera en pequeñas y medianas empresas (Pymes). Methodology for the analysis of financial management in small and medium sized enterprises (SMEs). *Documentos FCE-CID*, 10.

<https://ssrn.com/abstract=2591117>

Vera-Colina, M., Melgarejo-Molina, Z., y Mora-Riapina, E. (2014). Acceso a la financiación en pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista Innovar Journal*, 24(53), 149–160. [https://doi.org/10.1016/S0163-1047\(83\)91047-6](https://doi.org/10.1016/S0163-1047(83)91047-6)

Verdugo, M., Crespo, M., Badía, M., y Arias, B. (2008). *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales*. Publicaciones del INICO.

Vivanco, F., Aguilera, E., y González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las PyMES. *Mercados y Negocios*, 12(1/2), 55–70.

Vivanco, J., y Franco, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática UNAM*, 20.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

Wang, C., y Ang, B. (2004). Determinants of Venture Performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 347–363.

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=14228201&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqLY4zdnyOLCmr1CeqK5Srq64S7SWxWXS>

&ContentCustomer=dGJyMPGut0uzrrRIuePfgex44Dt6fIA

Weston, R., y Gore, P. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719–751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de La CEPAL*, 79, 54–70.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zevallos, E. (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina. *ResearchGate*, August 2007.

[https://www.researchgate.net/publication/275963131\\_Restricciones\\_del\\_Entorno\\_a\\_la\\_Competitividad\\_Empresarial\\_en\\_America\\_Latina/link/554bce230cf29f836c98f178/download](https://www.researchgate.net/publication/275963131_Restricciones_del_Entorno_a_la_Competitividad_Empresarial_en_America_Latina/link/554bce230cf29f836c98f178/download)

Zevallos, E. (2008). *Pyme, tecnología y gestión de la información*. 29–45.

[https://www.researchgate.net/publication/309311602\\_Pyme\\_tecnologia\\_y\\_gestion\\_de\\_la\\_informacion](https://www.researchgate.net/publication/309311602_Pyme_tecnologia_y_gestion_de_la_informacion)

Zhongsheng, H., Yu, W., Xiaoyan, X., Bin, Z., y Liang, L. (2007). Predicting corporate financial distress based on integration of support vector machine and logistic regression. *Expert Systems With Applications*, 33, 434–440.

<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.05.006>

Apéndice A. Análisis de instrumentos

Análisis de instrumentos: Variable Gestión financiera							
Autor (es) y año	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Vera-Colina (2012)	PyMES del sector manufacturero 3.651	67 empresas	62 ítems. Con opciones de respuesta cerrada y alternativas de respuesta tipo escala. Nivel de medición por intervalos. 0 ausencia. 0,01 a 0,50 Presencia Baja. 0,51 a 0,80 Presencia media – baja. 0,81 a 1,20 Presencia media. 1,21 a 1,60 Presencia media – alta. 1,61 a 2,00 Presencia alta.	1. Presencia de planificación estratégica. 2. Análisis funcional de la gerencia, 3. Existencia de mecanismos de control estratégico. 4. Procesos de planificación y control. 5. Parámetros financieros para toma de decisiones de largo plazo. 6. Parámetros financieros para toma de decisiones de corto plazo. 7. Articulación de los componentes. Planificar: Planeación administrativo financiera	0,962 en la Piloto 12 empresas	Validación por expertos o validez aparente	La gestión financiera se evidencia un nivel medio con tendencia a la baja – media (asociación) de sus componentes. Mostraron condiciones parcialmente apropiadas y medianamente articuladas para el desarrollo de los procesos de gestión financiera.
Ortiz (2013)	400 PyMES industria-les	125 PyMES, Total, de encuestados 4.500. De gestión empresarial a 375 cuestionarios aplicados  Gerente Administrador Supervisor	335 ítems de la gestión empresarial. Para la gestión financiera son 27 ítems  El instrumento tipo Likert. medir el grado de cumplimiento de los ítems en la industria, la escala se estructuró de la siguiente manera: (5) Excelente, (4) Bueno, (3) Suficiente, (2) Insuficiente, (1) Deficiente.	Hacer: Administración del efectivo y administración de activos Verificar: Análisis financiero y control de costos  Actuar: Reducción de costos y mejora del rendimiento de las inversiones	(7 ítems): 0,707  (8 ítems): 0,712  (4 ítems): 0,696  (6 ítems): 0,690	Validación de expertos por área, un total de 75 Fiabilidad, análisis factorial exploratorio Y confirmatorio, coeficientes de correlación, regresión y análisis de senderos (path análisis), a través de SPSS.	El proceso de ejecución y planificación tienen un menor impacto significativo en sobre la gestión sobre los procesos de verificación y mejora continua

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Autor (es) y año	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Pérez et al. (2013)	Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)		Escala basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75-100	Inversión, financiación, rentabilidad, información e instrumento		No muestra medidas estadísticas	Tiempo de aplicación por empresa estimado 4 días
<b>Variable Estrategia competitiva</b>							
Autor	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Aragón-Correa (1996)	Autoevaluación de los directivos Comprueba con casos paradigmáticos de Miles y Snow	21 profesores universitarios de áreas de organización de empresas y mercado.	18 ítems Cuestionario multi-ítem que da un índice cuantitativo de la estrategia en escala de intervalos del 1 al 7, como herramienta multivariable (Miles y Snow)	Empresarial Tecnológica Administrativa	Empresarial 0.8958 Tecnológica 0.7171 Elimina la 9 Administrativa 0.5006 se elimina el ítem 15 pasa a 0.5486	Validez de contenido: 1. Coeficiente de Alpha y correlaciones entre cada ítem 2. Análisis factorial exploratorio. Rotación varimax 3. Combinaciones lineales, con betas sig. A nivel 0.001 4. Análisis multivariable de clúster. K-Means. Validez predictiva Validez de convergencia	La difícil interpretación de componentes principales no permite afirmar la dimensionalidad en el constructo de estrategia de negocios. Los resultados son provisionales hasta aplicarlos a un mayor número de empresas. No tiene especificación a un sector. Pendiente la aplicación de la escala sobre empresas reales.



**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Autor (es) y año	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Conant Mokwa y Rajan Varadarajan (1990)		406 industriales de la organización estadounidense de mantenimiento de salud (HMO) (directores de mercado)	11 ítems Escala de elementos múltiples/Enfoque de párrafo	<b>Orientación estratégica</b> Problemas de emprendedores, Ingeniería y administrativos <b>Competencia de mercado</b> <b>Desempeño organizacional</b>	Oscilan entre 0.56 y 0.82 con factibilidad media de 0.69	Un panel de investigadores de teoría y estrategia de la organización evaluó la validez de contenido. Evalúa la confiabilidad de la escala de elementos múltiples con procedimiento de prueba y prueba	Considerar un ítem por dimensión. Clasificando las empresas en tipos de estrategia.
Dess y Davis, (1984)		28 empresas industria de pintura y productos afines con el código SIQ, pertenecientes a negocio dominante 100 encuestados.	21 ítems Escala tipo Likert 1= nada importante a 5= muy importante  Su instrumento evaluó 21 factores competitivos que podrían usarse para caracterizar a las estrategias.	1. Diferenciación 2. Bajos costos 3. Enfoque  (Compuestos por los métodos o factores competitivos),		1.Pre piloto en cuatro empresas; 2. Un panel de siete expertos académicos experiencia y conocimientos en gestión estratégica <b>Estadística:</b> Análisis factorial, rotación varimax de los 21 y análisis de conglomerados	Determina 5 factores significativos y 3 explican la mayor varianza total. Manifiesta una alta correlación entre medidas subjetivas y objetivas de rendimiento financiero. No considera limitante su muestra
García (2002)	Empresas de Madrid de 14 sectores	697 empresas medianas (100 y 500 trabajadores) en Madrid de 14 sectores	16 Items Escala 7 puntos con la importancia que otorgan a cada una de las variables para diseñar la estrategia de su negocio.	1.Diferenciación de productos  2.Liderazgo de costos (producción)	7 ítems Alpha de 0,7960. Y explica un 28.363% de la varianza.  Alpha 0.7772 y explica un 14.739 de la varianza	Análisis del sesgo de no respuesta (Levene y prueba T) Correlación Análisis factorial por componentes principales con rotación varimax (KMO = 0,723) Bartlett (i =550,593 p = 0,000) Análisis cluster	De las 20 iniciales se eliminan cuatro. Se determinan cuatro factores que explican el 59,29%. Con el análisis factorial se valida la escala empleada, agrupados los ítems correspondientes a una estrategia de

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

				3. Liderazgo en costos (cuota de mercado)	Coefficiente de correlación de Pearson 0,345	Estadístico t de Student y análisis de varianza para ver la relación de	diferenciación de producto en un único
García (2002)				4. Liderazgo en costos (Promoción de ventas) Enfoque	Supera la prueba de fiabilidad. Sin Alpha por tener solo un ítem	factores de estrategia y la variable dependiente de resultados	factor y aquellos otros relacionados con estrategias de liderazgo en costes en tres factores.
Powers y Hahn (2004)	8,600 instituciones bancarias de E.U. Divididas en 12 distritos de la Reserva Federal	443 bancos de un distrito de la Reserva Federal llamado Nueva Inglaterra.	Escala de 7 puntos para los métodos competitivos, para el rendimiento utiliza ROA con una escala de 5 puntos.	Diferenciación amplia Diferenciación de servicio al cliente Liderazgo en costos Enfoque	Enfoque fue el único que tiene un Alpha menor (0.3237)	Panel de expertos clasifican los métodos competitivos (Presidente de las Asociaciones de banqueros, analistas financieros, consultores y presidentes bancarios).  Análisis factorial componentes principales utilizando el método de raíz latente y rotación Varimax, con límite de comunidad .40 Conglomerados (alinear las estrategias y fortalecer la homogeneidad y maximizar la heterogeneidad, K-medias con clasificación de centroides, ANOVA	Se aplicó en el sector servicios comparando los métodos competitivos de Robinson y Pearce, (1988) del sector industrial.

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Autor (es) y año	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Robinson y Pearce, (1988)				1) Eficiencia; 2) Servicio/alto precio; 3) Innovación y desarrollo; 4) Imagen de marca e influencia en el canal.		Análisis factorial exploratorio	Estudio de validación factorial intenta culminar el estudio de Dess y Davis 1984 con una escala matizada de 22 factores competitivos que identifica las dimensiones estratégicas (Garrigós y Palacios, 2005)
Garrigós y Palacios, (2005)	3,500	189 empresas hoteleras, dirigidos a los máximos directivos.	22 ítems, con cuestionario de preguntas cerradas con escala tipo Likert de 7 puntos	1) Eficiencia; 2) servicio/alto precio; 3) innovación y desarrollo; e 4) imagen de marca e influencia en el canal.	Fiabilidad compuesta por dimensiones: 1) 0.67, 2) 0.56, 3) 0.72, y 4) 0.72. Validez discriminante Fiabilidad 1) 0.757 y 2) 0.624, 3) 0.766 y 4) 0.772.	Análisis factorial confirmatorio. Método de Máxima Verosimilitud (MV). Estimadores Estándar Robustos implementados en EQS, Fiabilidad por indicador y por compuesta por constructo. Validez convergente	Valida el modelo de Robinson y Pearce, (1988) y corrobora la aplicabilidad de este esquema estratégico clásico. Así mismo contrasta similitud su esquema dimensional con el de Mintzberg (1988) y el estudio de Campbell-Hunt (2000).

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

<b>Variable rendimiento</b>							
Autor (es) y año	Población	Muestra	Instrumentos y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos Estadísticos	Resultados
Quinn y Rohrbaugh (1983)	Sin población	Parte de 30 criterios teóricos para evaluar la efectividad de las organizaciones, derivados del análisis factoriales previos.	22 criterios con escala multidimensional para identificar las dimensiones.	<p><b>Dimensiones:</b> Enfoque de organización, estructura organizacional y medios y fines organizacionales</p> <p><b>Subdimensiones:</b> <b>Modelos</b> <b>Procesos internos</b> -Calidad del producto -Coordinación de procesos internos -Mejor organización de las tareas del persona <b>Sistemas abiertos</b> -Satisfacción de los clientes -Habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados -Imagen de empresa y de sus productos <b>Modelo racional</b> -Cuota de mercado -Rentabilidad -Productividad</p>	Criterio de bondad de ajuste del modelo, la correlación general de las distancias en el espacio tridimensional con los juicios de similitudes originales (0.72). En la réplica correlación Gral. de 0.63	Los 30 criterios son verificados en un 1er panel de 7 expertos. 2do panel de 45 teóricos e investigadores. Algoritmo de INDSCAL. Y el INDSCAL para estímulos complejos	Todos los pesos por dimensión fueron positivos, y las correlaciones individuales de las distancias con los juicios de similitudes originales fueron invariablemente grandes (la correlación máxima fue de 0.87 y la mínima fue de 0.64), lo que indica un consenso considerable entre los miembros del panel en cuanto al espacio grupal

**Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.**

Autores (es) y año	Población	Muestra	Instrumento y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos estadísticos	Resultados
Quinnf y Rohrbaugh (1983)				<p><b>Relaciones humanas</b>                      -Motivación de los trabajadores                      -Rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores)                      -Reducción del absentismo laboral</p>			
Gupta y Govindarajan (1984)		58 unidades de negocio estratégica	<p>12 ítems escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 = muy poco y 5 = mucho; y de otra parte se les indagó sobre el grado de satisfacción en cuanto a los resultados de su empresa en el último año, usando escala de 1 a 5, donde 1 = “malos resultados en el último año” y 5 = “buenos resultados en el último año”.                      Obtiene un índice ponderado para medir la percepción efectividad</p>	<p>Ventas, tasa de crecimiento, cuota de mercado, ganancias operativas, ganancias por ratio de ventas, flujo de caja de operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos y desarrollo de personal.</p>		<p>Enfoque multivariante utilizando criterios de peso</p>	

## Efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES.

Autores (es) y año	Población	Muestra	Instrumento y tipo de escala	Dimensiones	Fiabilidad	Métodos estadísticos	Resultados
García (2002)	Empresas medianas y no diversificadas de la comunidad de Madrid de 14 sectores	697 empresas medianas (100 y 500 trabajadores) en Madrid de 14 sectores	12 ítems, con un rango de siete puntos para determinar la importancia que dan a cada uno y el grado de satisfacción en el último ejercicio con las perspectivas. Medida multidimensional y subjetiva	Económico financieras Socio- organizativo		Medición con un índice de media ponderada: Pruebas univariadas con un coeficiente de dispersión de 0.26. Regresión (Índice de eficacia vs factores de diferenciación y costos) T de Student, análisis de clúster y discriminante	Se mide a la Eficacia Comprueba empíricamente que las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación son factores que explican el éxito de los negocios.
Hoque y James (2000)	67,181	777 empresas	Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. 25 ítems del instrumento, 3 desempeño y 10 de éxito competitivo.	Items de rendimiento: retorno de la inversión, margen de ventas, utilización de la capacidad, satisfacción del cliente y calidad del producto	Desempeño Alfa de Cronbach 0.835 Fiabilidad compuesta 0.90, AVE 0.375, Validez convergente del constructo 0.75, Raíz cuadrada de la	Alpha .075	Modelo de ecuaciones estructurales.

<p>(Noordin et al., 2015)</p> <p>Se envían 595 cuestionarios y 97 fueron recibidos. Utiliza un enfoque de autoevaluación subjetiva para evaluar el rendimiento de la empresa y el rendimiento objetivo</p>	<p>Escalas Likert de 10 puntos donde “0: totalmente en desacuerdo” o “10: total-mente de acuerdo”</p> <p>Rendimiento se operacionaliza en una escala de 1= pobre a 7= excelente</p>	<p>varianza extraída media 0.666</p> <p><b>Rendimiento de marketing y producción</b>                  Volumen de ventas,                  Crecimiento de ventas,                  Participación de mercado,                  Participación de mercado,                  Operativo beneficio,  <b>Rendimiento no financiero</b>                  Personalice el producto según las necesidades del cliente,                  Innovación continua del producto,                  Reducción continua de costos,                  Calidad del producto,                  Investigación y desarrollo  <b>Rendimiento financiero</b>                  Retorno sobre el patrimonio neto                  Retorno de la inversión</p>	<p>Análisis componentes principales y rotación varimax</p> <p>Tres factores explicaron Variación explicada 74.62 %; KMO .796 Prueba de Bartlett Sig. .000. Factores encima de .55 Comunidades encima de .5                  Alphas:                  Marketing y producción .90                  Rendimiento no financiero .85 y                  Rendimiento financiero .93</p>
--	---	---	--

*Nota:* Aun cuando el instrumento que mide el rendimiento está basado en los siguientes autores (Gupta y Govindarajan, 1984; Hoque y James, 2000; Noordin et al., 2015; Quinnf y Rohrbaugh, 1983) existen investigaciones con autores que han utilizado sus instrumentos para medir el rendimiento como (Aragón, Rubio, Serna, y Chablé, 2010; Ballina et al., 2016; Chablé et al., 2014; García y Gallego, 2006; García, Sánchez y Estrada, 2011; Heredia et al., 2008; López-Lemus y Garza, 2019; Montoya et al., 2013; Sánchez-Marín et al., 2018) entre otros.



## Apéndice B. Plantillas de observaciones de juicio de expertos 1 y 2

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto

### Objetivo de la investigación:

Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

### Objetivo del juicio de expertos:

Realizar una validación de contenido, evaluando los items en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

### Observaciones del experto:

- 1.- Planearción estratégica → Considerar el instrumento de López-Lemus y Garza para enriquecer los resultados sin que forme parte de la estructura de la investigación - objetivos y preguntas de investigación.
  - 2.- Modificar las escalas de respuesta a: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
  - 3.- Estrategia competitiva → Verificar los items que no apliquen para el tipo de PyMES, objeto de estudio.
  - 4.- Eliminar los 11 items tipo párrafo ya que confunde al presentar otra estructura.
  - 5.- Extensión aproximada del instrumento final aplicando observaciones: 70 items más el primer apartado de datos sociodemográficos.
- Dra. Fabiola de Jesús Mapiño Franca  
Firma, nombre y apellido del juez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto

**Objetivo de la investigación:**

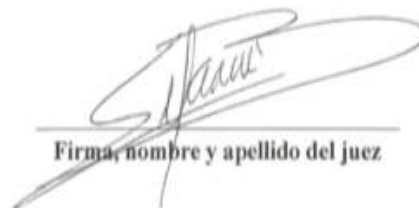
Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar una validación de contenido, evaluando los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Observaciones del experto:**

*Revisar preguntas de Gestión Financiera  
31, 32, 33, 34, 36, 38 42, 45, 50  
Revisar preguntas de Estrategia Competitiva  
65, 68, 73, 74, 75  
Apartado de Opciones múltiples.  
Elaborar una pregunta con acerto respuestas*

  
Firma, nombre y apellido del juez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto


**Objetivo de la investigación:**

Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar una validación de contenido, evaluando los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Observaciones del experto:**

  
Firma, nombre y apellido del juez  
Leonardo Hernández Talamo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto

**Objetivo de la investigación:**


Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar una validación de contenido, evaluando los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Observaciones del experto:**

Se deben realizar correcciones a la redacción de los ítems

  
Firma, nombre y apellido del juez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto

**Objetivo de la investigación:**

Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar una validación de contenido, evaluando los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Observaciones del experto:**

  
Firma, nombre y apellido del juez  
SALVADOR NEME CALACREH

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias Económico Administrativas  
Doctorado en Estudios Económico Administrativos  
Estudiante: Elizabeth García Moreno  
Juicio de experto

**Objetivo de la investigación:**


Evaluar de los efectos que produce la gestión financiera y las estrategias competitivas genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar una validación de contenido, evaluando los ítems en términos de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Observaciones del experto:**

- En general enfocar las preguntas al tipo de PyME que se pretende estudiar.
- Analizar las preguntas para evitar la confusión entre industria y comercialización.

 Enrique Félix Jiménez

Firma, nombre y apellido del juez

02/09/19



## Segundo juicio de expertos

**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División de Ciencias Económico  
Administrativas Doctorado en Estudios Económico Administrativos Estudiante:  
Elizabeth García Moreno  
Planilla de Juicio de experto**

### **Objetivo de la investigación:**

Evaluar los efectos que produce la gestión financiera y la estrategia competitiva genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

### **Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar la validación de contenido del instrumento, evaluando sus ítems en términos de pertenencia al constructo y coherencia en la redacción. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

### **Instrucciones:**

1. Anote sus observaciones a cada ítem del cuestionario, especialmente las preguntas **6, 11, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 39, 47, 48, 50, 58, 61, 73, 74 y 75.**
2. Establezca su opinión en relación a las escalas de las tres secciones
3. Las preguntas de la primera sección: Datos personales e información general de la empresa, presentaron confusión por los participantes del pilotaje, se agradece indique su opinión respecto a la redacción de los mismos (se encuentran marcados con amarillo).
4. La pregunta 13 de la primera sección de los datos personales mostro desacuerdo en contestarla referente al Intervalo en el que se encuentran sus ingresos



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División de Ciencias Económico  
Administrativas Doctorado en Estudios Económico Administrativos Estudiante:  
Elizabeth García Moreno  
Planilla de Juicio de experto

Observaciones generales del experto del instrumento:

Realizada la revisión  
del cuestionario, con  
las preguntas que resultan  
con sus observaciones, se  
elabora la nueva propuesta  
para ser aplicada a la  
investigación definitiva

Le agradezco su participación y apoyo en la validación del instrumento de  
investigación.

  
Firma, fecha y nombre del juez experto



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División de Ciencias Económico  
Administrativas Doctorado en Estudios Económico Administrativos Estudiante:  
Elizabeth García Moreno  
Planilla de Juicio de experto

**Objetivo de la investigación:**

Evaluar los efectos que produce la gestión financiera y la estrategia competitiva genéricas en el rendimiento en las en las PyMES del sector comercio al por menor del municipio de Centro Tabasco, para su crecimiento y permanencia en el mercado.

**Objetivo del juicio de expertos:**

Realizar la validación de contenido del instrumento, evaluando sus ítems en términos de pertenencia al constructo y coherencia en la redacción. El instrumento a evaluar está formado por las siguientes variables: gestión financiera, estrategia competitiva y rendimiento que apoyará el trabajo de investigación denominado: "Evaluación de los efectos de la gestión financiera y estrategia competitiva en el rendimiento de las PyMES".

**Instrucciones:**

1. Anoto sus observaciones a cada ítem del cuestionario, especialmente las preguntas 6, 11, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 39, 47, 48, 50, 58, 61, 73, 74 y 75.
2. Establezca su opinión en relación a las escalas de las tres secciones
3. Las preguntas de la primera sección: Datos personales e información general de la empresa, presentaron confusión por los participantes del pilotaje, se agradece indique su opinión respecto a la redacción de los mismos (se encuentran marcados con amarillo).
4. La pregunta 13 de la primera sección de los datos personales mostro desacuerdo en contestarla referente al Intervalo en el que se encuentran sus ingresos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División de Ciencias Económico  
Administrativas Doctorado en Estudios Económico Administrativos Estudiante:  
Elizabeth García Moreno  
Planilla de Juicio de experto

Observaciones generales del experto del instrumento:

Están contenidas en el documento.

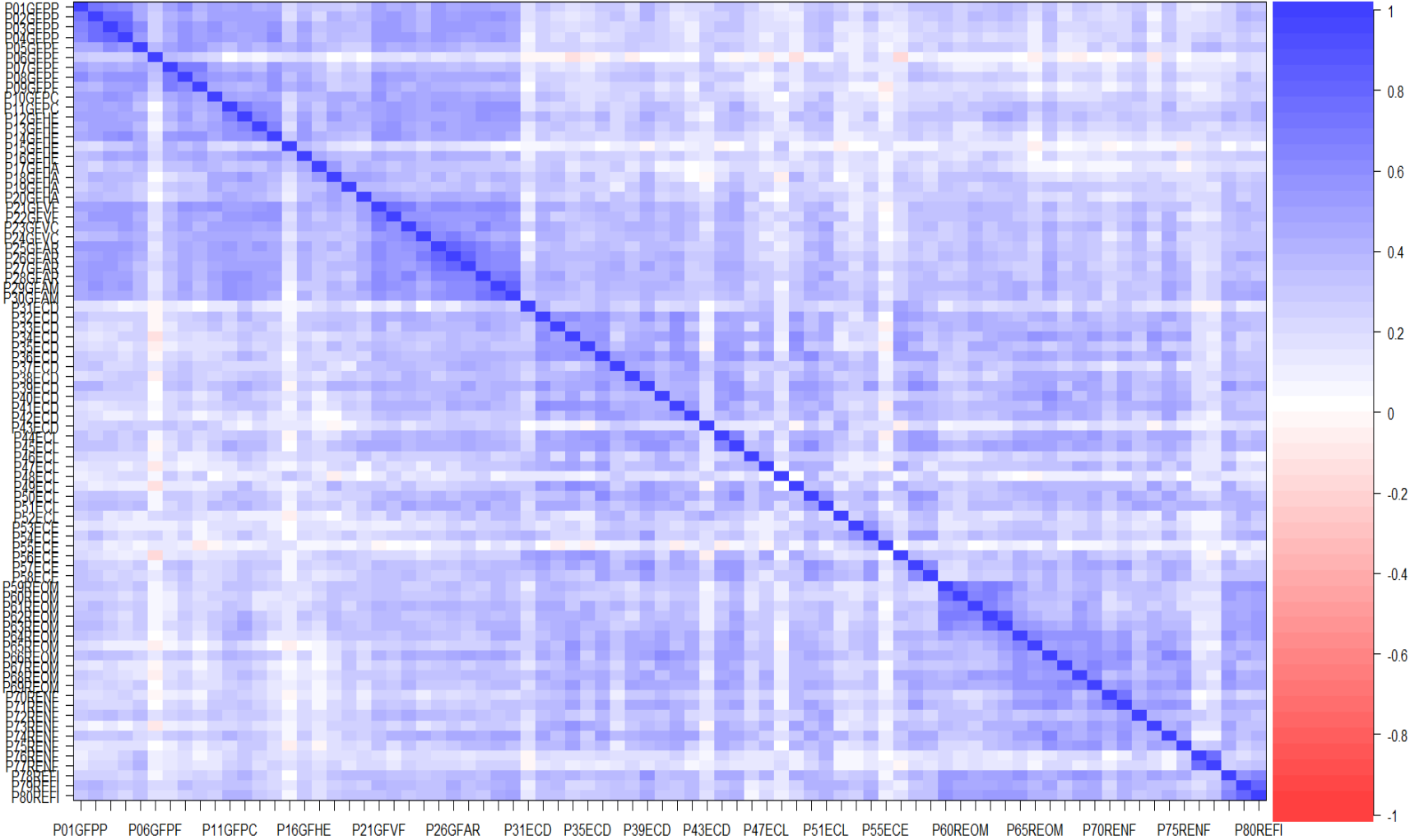
Le agradezco su participación y apoyo en la validación del instrumento de  
investigación.

  
Dra. Fabiola de Jesús Mapeín Franco.

33/Dic./19

Firma, fecha y nombre del juez experto

Apéndice C. Análisis de colinealidad del piloto con el correlograma del instrumento



### Apéndice D Instrumento de investigación

#### Gestión financiera, estrategia competitiva y desempeño.

El objetivo del presente cuestionario es en apoyo al proyecto de investigación doctoral, referente al estudio de la gestión financiera y comportamiento estratégico. Por lo que solicito su participación contestando todas las preguntas formuladas en forma objetiva y veraz ya que de ello dependerá la confiabilidad del estudio. Para el logro de este objetivo, se necesita contar con la colaboración del personal que labora en el departamento financiero de su empresa, respondiendo completamente el cuestionario.

La información es de carácter confidencial y reservado ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

**Agradezco de antemano su valiosa participación.**

**Instrucciones: Marque con una X su respuesta**

**Sección I** Datos personales e información general de la empresa.

Preguntas	Respuestas
1. Género:	M ( ) F ( )
2. Anote su Edad	( ) años
3. Su nivel máximo de escolaridad es:	a. ( ) Educación básica (primaria y secundaria) b. ( ) Bachillerato c. ( ) Técnico superior universitario d. ( ) Educación superior e. ( ) Posgrado
4. Ocupación en la empresa	( ) Socio-Propietario ( ) Gerente ( ) Las dos respuestas anteriores ( ) Otro ¿Cuál? _____
5. Número total de empleados	De 11 a 49 ( ) De 50 a 99 ( ) Otro _____
6. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa en el mercado?	( ) 1 año ( ) De 2 a 4 años ( ) 5 a 7 años ( ) 7 a 9 años ( ) otra, ¿cuál? _____
7. Existe familiares del propietario de la empresa trabajando en ella:	( ) Si ( ) No
8. ¿Contrata servicios de contabilidad de algún despacho externo?	( ) Si ( ) No

9. ¿Cuántas sucursales tiene además de esta? Respuesta: _____ Nota: Si tiene otra sucursal conteste la pregunta 10, si no continúe con la pregunta 11	
10. ¿En dónde están ubicadas sus sucursales?  Nota: puede marcar dos o más opciones, según proceda	<input type="checkbox"/> Villahermosa <input type="checkbox"/> En otro municipio <input type="checkbox"/> En otro estado <input type="checkbox"/> En otro país <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
11. ¿Qué departamento maneja los recursos monetarios en su empresa?	<input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Administración <input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> No hay Departamento, solo hay un responsable <input type="checkbox"/> No hay departamento ni responsable
12. ¿Cuál es el tamaño de su empresa?	<input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana
13. ¿Realiza ventas por internet?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
14. ¿Cuál es su producto principal de venta?	

## Sección II Gestión financiera

Indique el **nivel de cumplimiento** que se realiza en la empresa de acuerdo con la siguiente escala:

1=Nunca, 2=Rara vez, 3=Algunas veces, 4=Con frecuencia y 5=Muy frecuente

*NOTA: Si considera que alguna pregunta no aplica para su empresa seleccione la opción 1=Nunca*

<b>Planificar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Las diferentes áreas de la empresa utilizan los presupuestos operativos como una herramienta de apoyo en las funciones de planeación y control.					
2. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar los objetivos de la dirección con respecto a utilidades.					
3. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar el flujo de efectivo (determina si es excedente o deficiente).					
4. Se utilizan los presupuestos financieros para cuantificar la situación financiera de la empresa.					
5. Se conocen los instrumentos de financiamiento disponibles en el mercado, especialmente los destinados a pymes.					
6. Se invierte capital en otras empresas.					
7. Las solicitudes de crédito se apoyan en estudios de viabilidad de proyectos de inversión.					

8. Los proyectos de inversión reflejan la forma en que se aplican los recursos, y cuál será el beneficio para la competitividad de la empresa.					
9. Se manejan diversas fuentes de financiamiento que permite hacer frente a las necesidades de la empresa, considerando el costo, disponibilidad, oportunidad y flexibilidad.					
10. La aplicación de las utilidades es decidida por el administrador en función de los planes de desarrollo de la empresa.					
11. Los aumentos de capital se deciden a partir de proyecciones de necesidades de capital a largo plazo basadas en los planes estratégicos.					
<b>Proceso Hacer</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Los objetivos de liquidez y solvencia se fijan de modo que pueda respaldarse adecuadamente la operación comercial.					
13. Las normas para invertir los excedentes de efectivo permiten mantener su valor.					
14. Las operaciones con efectivo se aseguran utilizando proyecciones y estados de flujo de efectivo.					
15. Los pagos de créditos bancarios se realizan en tiempo y forma. En caso de no tener créditos marque la opción 1 =Nunca					
16. Las urgencias y los aspectos permanentes de efectivo se manejan por medio de pronósticos de necesidades de efectivo calendarizadas.					
17. La política de pago a proveedores que se maneja es compatible con la política de cobro de sus clientes.					
18. El ingreso de las ventas es coherente con los recursos financieros de que dispone la empresa.					
19. El proceso de cobranza normalmente mantiene el período medio de cobro de la empresa en un nivel adecuado.					
20. Los saldos de inventario se controlan por técnicas de justo a tiempo (solo el necesario sin almacenar excedentes) en comunicación con los proveedores.					
<b>Proceso Verificar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Los estados financieros se utilizan regularmente para tomar decisiones tanto de operación como de crecimiento.					
22. Las cifras financieras se proyectan elaborando estados financieros a futuro para apreciar los efectos probables de las estrategias que se proponen.					
23. Los costos de la empresa se registran y analizan de manera continua.					
24. La dirección controla la eficiencia y la productividad en las diferentes áreas a través del análisis de las tendencias de la información que se genera por centro de costo.					
<b>Proceso Actuar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Se retroalimenta a través de los informes a las áreas respecto a sus variaciones de costos y/o gastos.					
26. Los informes de variaciones de costos son usados por las áreas para identificar oportunidades de mejora en el largo plazo.					

27. Para administrar y optimizar los costos se tienen establecidos programas permanentes de mejoramiento de los costos a nivel de toda la empresa.					
28. Para el mejoramiento de los costos y/o gastos existe una revisión periódica.					
29. Se identifican sistemáticamente áreas de oportunidad para incrementar el rendimiento de las inversiones.					
30. Permanentemente se buscan mejoras en la tasa de recuperación de la inversión.					

### Sección III Estrategia competitiva

Indique el **nivel de cumplimiento** de los siguientes factores competitivos para el desarrollo de su estrategia empresarial, en donde:

**1= Nunca, 2= Rara vez, 3= Algunas veces, 4= Con frecuencia y 5= Muy frecuente**

Factores competitivos	1	2	3	4	5
31. Comercialización de nuevos productos.					
32. Capacidades amplias de venta y servicio al cliente.					
33. Revisión de la calidad del producto antes de su venta					
34. Mejora del servicio de venta hacia el cliente para construir reputación dentro del sector.					
35. Identificación del nombre de su negocio					
36. Innovación en técnicas y métodos de comercialización					
37. Gastos de promoción y propaganda por encima del promedio del sector.					
38. Esfuerzo para construir reputación dentro del sector.					
39. Control en los canales de distribución de los productos					
40. Capacitación del personal					
41. Contar con procedimientos de control de calidad del servicio al cliente.					
42. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad					
43. Subcontratación de empleados a través de otras empresas					
44. Eficiencia operativa					
45. Previsión del crecimiento del mercado					
46. Mantenimiento de niveles bajos de inventario					
47. Precios competitivos					
48. La utilización de préstamos					
49. Esfuerzos para asegurar la disponibilidad de mercancías					
50. Innovación en el proceso de comercialización					

51. Optimización de gastos					
52. Economía de escala					
53. Solo atender mercados geográficos específicos					
54. Productos ofrecidos en segmentos de alto precio estrategias de los competidores					
55. Imita las estrategias de los competidores					
56. Amplia gama de productos					
57. Capacidad para comercializar productos especializados					
58. Énfasis en la comercialización de productos especiales					

#### Sección IV Rendimiento

Indique cual ha sido el **nivel de logro** de los siguientes aspectos en su empresa en los últimos 2 años:

1= Muy Desfavorable, 2= Desfavorable, 3= Ni favorable ni desfavorable, 4= Favorable y 5= Muy favorable

<b>Rendimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
59. Volumen de ventas.					
60. Tasa de crecimiento de ventas.					
61. Participación de mercado.					
62. Productividad (Rentabilidad en ventas).					
63. Utilidad operativa.					
64. Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados.					
65. Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos.					
66. Mejora en la coordinación de los procesos internos					
67. Nivel de satisfacción y fidelización de clientes					
68. Posicionamiento en el mercado					
69. Imagen y reputación.					
70. Personalización del producto según las necesidades del cliente					
71. Empleo de la innovación continua de productos y servicios.					
72. Reducción continua de costos					
73. Calidad del producto					
74. Investigación y desarrollo					
75. Motivación / satisfacción de los trabajadores					
76. Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de los trabajadores).					



77. Reducción del ausentismo laboral					
78. Flujo de efectivo.					
79. Retorno de capital (beneficio de los socios por unidad monetaria invertida).					
80. Retorno de inversión.					

**Gracias por su participación.**

## Apéndice E. Autorización de autores para el uso de MMGO



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**  
"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS**  
JEFATURA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Oficio No. JEP/258/2016  
Villahermosa, Tabasco. México a 06 de agosto de 2018  
**Asunto:** Carta de presentación

**Dr. Rafael Pérez Uribe**  
Director del grupo de investigación G3Pymes  
Universidad EAN (Bogotá)  
PRESENTE

Por medio del presente me es muy grato saludarles y hacer uso de este medio para presentar a sus apreciables órdenes a la **C. Elizabeth García Moreno**, estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos generación 2018-2010 que se imparte en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, programa inscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) con matrícula 181B35006, con el propósito de solicitarles su valioso apoyo para el desarrollo de su proyecto de investigación: **"Análisis de la Gestión Empresarial para la Competitividad Y Supervivencia de las Pymes del sector comercio del municipio Centro de Tabasco, México"**.

El apoyo consiste en que de no tener inconveniente, le autorice a la interesada el uso de su Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones para fines académicos. Se anexa carta de solicitud para tales efectos.

Agradeciendo de antemano la atención al presente, aprovecho la ocasión de enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**



**DR. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ**  
DIRECTOR DE LA DACEA



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA  
DE TABASCO**  
DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN

c.c.p. Dra. Fabiola de Jesús Mageri Franco - Directora de Tesis  
Expediente del estudiante  
Archivo



Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco  
Tel. (991) 358 15 00 Ext. 6203 E-mail: aip-dca@ujat.mx

www.ujat.mx



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

Villahermosa, Tabasco, México a 02 de agosto de 2018

**Asunto:** Solicitud de Autorización para utilizar el  
Modelo de Modernización para la  
Gestión de Organizaciones

Dr. Rafael Pérez Uribe  
Director del grupo de investigación G3Pymes  
Universidad EAN (Bogotá)  
P R E S E N T E

Por medio del presente me es muy grato saludarles para presentarles el siguiente planteamiento en el que expongo mis intereses de investigación:

El área de conocimiento de mi investigación se enfoca a Finanzas y Contabilidad, pero dada la necesidad de generación de valor y ventajas competitivas es relevante realizar el estudio desde un enfoque integral en donde se refleje el impacto de todos los involucrados y determinar el nivel de gestión organizacional para identificar las actividades de cambio al realizar mejores prácticas en las PyMES del municipio de Centro Tabasco, México; por esta razón solicito su autorización para utilizar su propuesta metodológica e instrumento de diagnóstico de su Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO), utilizando sus elementos competitivos así como sus indicadores y las características generales de los diferentes estadios de desarrollo de las organizaciones. Para ser utilizado con fines académicos en mi propuesta de investigación de tesis doctoral: **Análisis de la gestión empresarial para la competitividad y sobrevivencia de las Pymes de Villahermosa Tabasco, México.** Cuya finalidad es el análisis situacional del nivel de gestión de las Pymes para proponer mejoras de gestión de este tipo de organizaciones.

Agradezco la respuesta favorable que se sirvan dar a mi solicitud quedando a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE

**M.C. Elizabeth García Moreno**

Estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos

Matrícula 181835006

Celular 52 (993) 144 8053

Correo: [elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com](mailto:elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com)

c.c.p. Dra. Fabiola de Jesús Mapen Franco  
Expediente del estudiante  
Archivo

Favoritos

Carpetas

Bandeja de entrada 625

TRAMITES BARUC

Correo no deseado 9

Borradores 1

Elementos enviados

Scheduled 4

Elementos eliminados 62

modelos ajustados

INCLISELI

Notas

Conversations History

Actualizar a Microsoft 365

← Solicitud de uso del MMGO

**EM** Elizabeth Garcia Moreno  
Jue 09/03/2018 12:00 PM

Para: [rperez@universidaden.edu.mx](mailto:rperez@universidaden.edu.mx)

2 archivos adjuntos (579 KB) Descargar todo Guardar todo en OneDrive

Reciba un cordial saludo Dr. **Rafael Pérez Uribe**, por este medio me presento soy estudiante del Doctorado en Estudios Económico Administrativos generación 2018-2020 que se imparte en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, programa inscrito en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Le escribo con el propósito de solicitarles su valioso apoyo para utilizar de no tener inconveniente en el desarrollo de mi proyecto de investigación de tesis doctoral, el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones.

Anexo dos archivos, que contienen: Carta de presentación de la universidad y Carta de solicitud de permiso de autorización para tales efectos.

Agradezco su atención, quedo a sus ordenes.

**Elizabeth Garcia Moreno**  
Matricula 181B35006  
Celular 52 (993) 144 8053  
Correo: [elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com](mailto:elizabeth.garcia.moreno@hotmail.com)