

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO  
Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VALIDADO POR DUEÑOS  
DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE LA  
HUASTECA SUR DEL ESTADO DE SAN LUIS  
POTOSÍ Y REGIÓN SIERRA SUR  
DEL ESTADO DE OAXACA

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Doctorado en Administración de Negocios

por

Felicitas Ortiz García

Abril de 2016

## RESUMEN

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO  
Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VALIDADO POR DUEÑOS  
DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE LA  
HUASTECA SUR DEL ESTADO DE SAN LUIS  
POTOSÍ Y REGIÓN SIERRA SUR  
DEL ESTADO DE OAXACA

por

Felicitas Ortíz García

Asesor principal: Pedro Armengol Gonzales Urbina

## **RESUMEN DE TESIS DOCTORAL**

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

**Título: MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VALIDADO POR DUEÑOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE LA HUASTECA SUR DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ Y REGIÓN SIERRA SUR DEL ESTADO DE OAXACA**

Nombre de la investigadora: Felicitas Ortiz García

Nombre y título del asesor: Pedro Armengol Gonzales Urbina, Doctor en Administración

Fecha de culminación: Abril de 2016

### **Problema**

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa, las cuales son predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial percibida por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

## Método

Esta investigación fue empírica cuantitativa, descriptiva, exploratoria, explicativa y transversal. La muestra quedó constituida por 205 dueños de empresas familiares, la cual se tomó en forma estratificada y por conveniencia. Se utilizaron cinco instrumentos; se validaron los constructos mediante la técnica de análisis factorial con resultados de varianza total explicada *muy aceptables*. Los resultados fueron los siguientes: vinculación de empresa familiar, 73.89%; gestión administrativa, 73.35%; gestión operativa, 71.99%; desempeño empresarial, 70.82% y competitividad empresarial, 75.06%. La confiabilidad, medida con el coeficiente alfa de Cronbach para cada instrumento, resultó con los siguientes valores: vinculación de empresa familiar, .974; gestión administrativa, .938; gestión operativa, .949; desempeño empresarial, .959 y competitividad empresarial, .963.

## Resultados

Se sometieron las hipótesis nulas al análisis multivariante denominado modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el método de máxima verosimilitud. Se retuvieron las hipótesis nulas, los cuales fueron evaluados con la totalidad de indicadores de los constructos y con los diez indicadores de mayor coeficiente estandarizado. Se pudo observar que, con el método de máxima verosimilitud, el ajuste de los modelos mejoraba conforme se disminuía la cantidad de indicadores de cada variable latente. El ajuste se logró con la evaluación de diez indicadores jerarquizados con los seis criterios seleccionados ( $NFI = .827$ ,  $CFI = .908$ ,  $GFI = .737$ ,  $RMSEA = .067$ ,  $\chi^2/df = 1.911$ ,  $p = .000$ ). Los valores de la correlación múltiple cuadrática de las variables endógenas fueron los siguientes: (a) gestión administrativa, con .44, (b) gestión operativa, con .72, (c) desempeño empresarial, con .63 y competitividad empresarial, con .64.



## Conclusiones

Cualquier esfuerzo que realicen los dueños de las empresas familiares de la región de la huasteca sur de estado de San Luis Potosí y de las sierra Sur del estado de Oaxaca por mejorar los lazos de la vinculación de la empresa familiar impactará de forma positiva y significativamente a la gestión administrativa, así como a la gestión operativa, repercutiendo esta mejora de manera significativa al desempeño empresarial, así como a la competitividad empresarial de cada una de las empresas familiares.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO  
Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VALIDADO POR DUEÑOS  
DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE LA  
HUASTECA SUR DEL ESTADO DE SAN LUIS  
POTOSÍ Y REGIÓN SIERRA SUR  
DEL ESTADO DE OAXACA

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Doctorado en Administración de Negocios

por

Felicitas Ortiz García

Abril de 2016

MODELO DE ASOCIACIÓN ENTRE FACTORES DE DESEMPEÑO  
Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VALIDADO POR DUEÑOS  
DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA REGIÓN DE LA  
HUASTECA SUR DEL ESTADO DE SAN LUIS  
POTOSÍ Y REGIÓN SIERRA SUR  
DEL ESTADO DE OAXACA

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Doctorado en Administración de Negocios

por

Felicitas Ortiz García

APROBADA POR LA COMISIÓN:



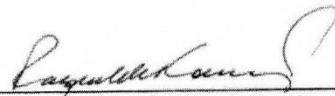
Asesor principal: Dr. Pedro Gonzales Urbina



Dra. Karla Liliana Haro Zea  
Examinador externo



Miembro: Dr. Omar Flores Laguna



Dra. Raquel B. de Korniejczuk,  
Directora de Estudios Graduados



Miembro: Dr. Ramón Meza Escobar

06 - Abril - 2016

Fecha de aprobación

## **DEDICATORIA**

Este trabajo quiero dedicarlo, a Dios, primeramente, porque de Él viene la sabiduría y el discernimiento, los cuales me han guiado cada día de mi vida.

A mis padres, Benjamín Ortiz Ortiz y Francisca J. García Bautista, quienes me han motivado y han sido una constante inspiración para prepararme profesional y espiritualmente, así como en cada proyecto de mi vida. Este logro se lo dedico a ellos por sus consejos, palabras de ánimo que me han dado cada día, su amor incondicional y sus oraciones, que me hacen fuerte por la gracia de Dios.

A mis queridas hermanas: Iraís, quien ha sido un ejemplo para mí y quien sembró en mi un deseo por la investigación, Rosy, por compartirme su impulso de seguir estudiando, Gloria, por su ejemplo de perseverancia y por ser quien me enseñó que, cuando se tiene una meta, se puede alcanzar, Elizabeth, porque el día que me tocó tomar la decisión, estuvo conmigo y sus palabras marcaron mi vida en este proyecto; por último, Alhelí, por motivarme y enseñarme con su ejemplo, en alcanzar todo lo que uno se propone.

A mis amigos y compañeros de aventura, que me ayudaron en el momento cuando más los necesitaba y, además, me dieron palabras de ánimo siempre oportunas. ¡Gracias, que Dios siempre les bendiga!

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	x
RECONOCIMIENTOS .....	xii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Antecedentes .....	1
Vinculación de la empresa familiar .....	1
Gestión administrativa .....	3
Gestión operativa .....	5
Desempeño empresarial.....	6
Competitividad empresarial .....	8
Relación entre las variables .....	9
Vinculación de la empresa familiar y gestión administrativa..	9
Vinculación de la empresa familiar y gestión operativa.....	11
Gestión administrativa y desempeño empresarial.....	12
Gestión operativa y desempeño empresarial .....	12
Desempeño y competitividad empresarial .....	13
Investigaciones realizadas.....	15
Competitividad empresarial .....	15
Desempeño operativo y ventaja competitiva.....	17
Planteamiento del problema .....	20
Declaración del problema .....	23
Problema confirmatorio.....	23
Problema alternativo .....	24
Definición de términos.....	25
Hipótesis .....	26
Hipótesis confirmatoria .....	26
Hipótesis alterna.....	27
Hipótesis complementarias.....	27
Preguntas complementarias .....	28
Objetivos de la investigación .....	29
Justificación .....	29
Limitaciones .....	31
Delimitaciones .....	32
Supuestos .....	32

Trasfondo filosófico .....	33
Organización del estudio .....	37
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>39</b>
Introducción .....	39
Vinculación de la empresa familiar .....	39
Conceptos .....	40
Importancia.....	42
Dimensiones .....	43
Familia.....	43
Empresa.....	44
Gestión administrativa.....	45
Conceptos .....	45
Importancia.....	46
Dimensiones.....	47
Planeación .....	48
Organización .....	50
Dirección .....	51
Control.....	53
Gestión operativa.....	55
Conceptos .....	55
Importancia.....	56
Dimensiones.....	59
Finanzas y contabilidad.....	59
Marketing .....	61
Producción .....	62
Desempeño empresarial.....	63
Conceptos .....	63
Importancia.....	64
Dimensiones.....	65
Finanzas.....	67
Marketing .....	68
Recursos humanos .....	71
Competitividad empresarial.....	72
Conceptos .....	72
Importancia.....	74
Dimensiones.....	75
Innovación y tecnología .....	76
Capacidad de ventas y comercialización .....	79
Calidad .....	80
Gestión financiera .....	80
Relación entre las variables .....	81
Vinculación de la empresa familiar y gestión administrativa..	81
Vinculación de la empresa familiar y gestión operativa .....	82
Gestión administrativa y desempeño empresarial.....	84

Gestión operativa y desempeño empresarial .....	86
Desempeño y competitividad empresarial.....	88
Productividad .....	88
Tecnología.....	88
Investigaciones realizadas .....	89
Vinculación de la empresa familiar .....	89
Gestión operativa y desempeño empresarial .....	91
Desempeño y competitividad empresarial.....	101
III. METODOLOGÍA .....	110
Introducción .....	110
Tipo de investigación .....	110
Población .....	112
Muestra .....	112
Instrumento de medición .....	113
Variables .....	113
Elaboración del instrumento .....	114
Validez del instrumento .....	116
Validez de contenido.....	116
Validez de constructo.....	117
Confiabilidad del instrumento .....	124
Vinculación de la empresa familiar.....	125
Operacionalización de las variables .....	126
Hipótesis nulas .....	126
Hipótesis nula confirmatoria .....	127
Hipótesis nula alterna .....	127
Hipótesis nulas complementarias .....	128
Operacionalización de las hipótesis nulas .....	129
Índices de bondad de ajuste .....	129
Medidas absolutas de ajuste .....	129
Medidas incrementales de ajuste .....	130
Medidas de ajuste de parsimonia .....	131
Preguntas complementarias .....	132
Recolección de datos .....	132
Análisis de datos .....	133
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	134
Introducción .....	134
Descripción demográfica.....	135
Giro de la empresa .....	135
Años de antigüedad de la empresa .....	136
Género .....	136
Edad.....	137
Nivel académico .....	137

Región .....	138
Validación de constructo latentes.....	138
Vinculación de la empresa familiar .....	140
Gestión administrativa.....	141
Gestión operativa .....	143
Desempeño empresarial.....	143
Competitividad empresarial .....	146
Normalidad de constructos .....	146
Pruebas de hipótesis nulas .....	148
Modelo confirmatorio .....	148
Método ML con totalidad de indicadores.....	149
Método ML con indicadores jerarquizados .....	151
Modelo alternativo .....	156
Método ML con totalidad de indicadores.....	157
Método ML con indicadores jerarquizados.....	159
Resumen de Modelos .....	161
Con totalidad de indicadores (ML) .....	161
Con indicadores jerarquizados (ML) .....	162
Hipótesis nulas.....	162
Hipótesis nulas complementarias.....	163
Vinculación de la empresa familiar.....	163
Gestión administrativa.....	164
Gestión operativa .....	164
Desempeño empresarial .....	165
Competitividad empresarial.....	166
Preguntas complementarias.....	166
Resumen del capítulo .....	172
 V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	 173
Introducción .....	173
Conclusiones .....	174
Sobre el modelo confirmatorio.....	174
Sobre el modelo alternativo .....	176
Sobre las hipótesis complementarias .....	179
Vinculación de la empresa familiar.....	179
Gestión administrativa.....	179
Gestión operativa .....	179
Desempeño empresarial .....	180
Competitividad empresarial.....	180
Sobre las preguntas complementarias .....	180
Discusión .....	181
Vinculación de la empresa familiar .....	181
Gestión administrativa .....	183
Gestión operativa .....	184



Desempeño empresarial.....	185
Competitividad empresarial .....	186
Modelo estructural alterno .....	187
Vinculación familiar y gestión administrativa .....	187
Vinculación familiar y gestión operativa .....	188
Gestión administrativa y gestión operativa.....	189
Gestión administrativa y desempeño empresarial.....	190
Gestión operativa y desempeño empresarial.....	190
Desempeño empresarial y competitividad empresarial.	192
Recomendaciones .....	193
Para los dueños de las empresas familiares .....	193
Para futuras investigaciones .....	193
Apéndice	
A. EMPRESAS FAMILIARES MÁS GRANDES DEL MUNDO .....	195
B. INSTRUMENTO .....	197
C. ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS CINCO CONSTRUCTOS .....	202
D. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.....	212
E. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	217
F. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS.....	224
G. ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS.....	227
H. MODELOS DE MEDIDA DE CONSTRUCTOS .....	229
I. MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	251
J. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS .....	307
K. MEDIDAS ARITMÉTICAS DE LOS CINCO CONSTRUCTOS.....	333
LISTA DE REFERENCIAS.....	337

## LISTA DE FIGURAS

1. Modelo que muestra las funciones operativas de una empresa .....	6
2. Modelo explicativo de la competitividad empresarial .....	16
3. Modelo conceptual propuesto .....	18
4. Modelo contrastado.....	20
5. Diagrama de secuencia del modelo confirmatorio .....	24
6. Diagrama de secuencia del modelo alternativo .....	25
7. La competitividad vista desde cuatro niveles .....	73
8. Modelo estructural de éxito del proceso de sucesión.....	90
9. Modelo conceptual ajustado.....	91
10. Modelo del aprendizaje organizativo y los resultados empresariales.....	93
11. Medidas de bondad de ajuste del modelo global .....	94
12. Modelo conceptual. ....	95
13. Modelo teórico.....	97
14. Resultados del modelo estructural del coeficiente $R^2$ .....	98
15. Resultados del modelo estructural .....	98
16. Modelo conceptual .....	100
17. Modelo de ecuaciones estructurales.....	100
18. Medida de confiabilidad de los constructos.....	103
19. Modelo de estrategia competitiva.....	104
20. Modelo estructural.....	105

21. Modelo de medida.....	106
22. Contrastes de las hipótesis planteadas.....	106
23. Modelo conceptual de relaciones causales.....	107
24. Fiabilidad compuesta de los constructos.....	108
25. Validez convergente de los constructos .....	109
26. Validez discriminante de los constructos .....	109
27. Modelo de medida de vinculación de la empresa familiar .....	141
28. Modelo de medida de gestión administrativa .....	142
29. Modelo de medida de gestión operativa .....	144
30. Modelo de medida de desempeño empresarial .....	145
31. Modelo de medida de competitividad empresarial .....	147
32. Modelo confirmatorio por el método ML con totalidad de indicadores .....	150
33. Modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados .....	155
34. Modelo alternativo por el método ML con totalidad de indicadores .....	158
35. Modelo alternativo con indicadores jerarquizados .....	160

## LISTA DE TABLAS

1. Distribución de la población del estudio por regiones .....	112
2. Varianza total explicada con tres factores para la vinculación de la empresa familiar.....	119
3. Matriz de factores rotados para vinculación de la empresa familiar.....	122
4. Coeficientes de confiabilidad del instrumento para vinculación de la empresa familiar.....	125
5. Coeficientes de confiabilidad del instrumento para vinculación de la empresa familiar al eliminar una declaración .....	126
6. Operacionalización de las variables.....	127
7. Operacionalización de las hipótesis nulas .....	130
8. Giro de la empresa.....	136
9. Años de antigüedad de la empresa.....	136
10. Género de los encuestados .....	137
11. Edad de los encuestados.....	137
12. Nivel académico de los encuestados .....	138
13. Región .....	139
14. Prueba de Kolmogorov-Smirnov .....	148
15. Indicadores jerarquizados de vinculación de la empresa familiar .....	152
16. Indicadores jerarquizados de la gestión administrativa .....	152
17. Indicadores jerarquizados de la gestión operativa .....	153
18. Indicadores jerarquizados del desempeño empresarial .....	154

19. Indicadores jerarquizados de la competitividad empresarial .....	154
20. Índices y $R^2$ de los modelos con totalidad de indicadores.....	161
21. Índices y $R^2$ de los modelos con indicadores jerarquizados .....	162

## **RECONOCIMIENTOS**

A Dios, por ser mi creador, redentor y sustentador cada día de mi vida.

Al doctor Manuel Ramón Meza Escobar, quien contribuyó con todo el compromiso y la responsabilidad hacia mi tesis, a pesar de tener tanto trabajo.

Al doctor Omar Arodi Flores Laguna, porque sin reparo alguno, siempre contestó a mis constantes interrogantes.

Al doctor Pedro Armengol Gonzales Urbina, quien fungió como mi asesor.

A mis maestros del posgrado, doctora Karla Liliana Haro, doctor Ronny Kounu, doctor Wagner Kuhn, maestro Cyro Rodriguez Barreto, por su dedicación y paciencia en la transmisión del conocimiento.

A la maestra Martha Alicia Olivas Dyk, quien me ayudó de manera decidida en la elaboración y revisión de este trabajo, en formato y estilo.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Antecedentes**

A continuación se dan algunas definiciones conceptuales sobre las variables latentes vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial. También se incluye una sección con la relación entre las variables latentes.

#### **Vinculación de la empresa familiar**

Belausteguigoitia Rius (2004) habla acerca de la disciplina en las empresas familiares; este es el tema que se ha enfocado en los últimos años con gran dimensión en el comportamiento organizacional y con gran interés. Es aquí donde se estudian las relaciones humanas; es donde se ve la implicación de la familia en la empresa; es lo que la hace diferente de otras organizaciones. La calidad de las relaciones de sus miembros influye en los resultados.

Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012) mencionan que el término familia se refiere a un grupo de personas vinculadas por una historia comprometida y con un compromiso de compartir un futuro juntos. Toda empresa familiar está integrada por una familia y por una empresa. Aunque la familia y la empresa sean instituciones independientes, cada una cuenta con sus propios miembros, objetivos y valores que deben coincidir en la empresa familiar.

Señalan Lambing y Kuehl (1998) que un negocio familiar es aquel que es administrado o manejado por un miembro de la familia.

Urey (2008, citado en Goyzueta Rivera, 2013) menciona que la empresa familiar es aquella donde los propietarios trabajan en el negocio y tienen la responsabilidad de que estas pasen a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

Gimeno Sandig (2004) señala que la gestión de la empresa es donde existe una profunda discusión sobre cómo afecta la condición familiar a la empresa, identificándola desde dos puntos: (a) la familia sería un factor de debilidad, por lo que propone una relación causal entre la condición familiar y una mayor tendencia a la desaparición de la empresa y (b) el resultado de la familia sobre la empresa es lo contrario; la familia fortalecería a la empresa haciéndola más longeva y haciendo que exista un nivel de desempeño superior al de las empresas no familiares.

Velez Montes, Holguin Lagos, De la Hoz Pinzón, Durán Bobadilla y Gutiérrez Ayala (2008) definen a la empresa familiar como aquella donde las personas de una o más familias están ligadas por vínculos de parentesco y poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa. Además, tienen el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Cabrera Suárez (1998) comenta acerca del tema de la sucesión, para lo cual se traslada a la década de los setenta. En esas fechas, algunos estudiosos en la materia comienzan a investigar ciertas áreas principales de problemas como es el origen del sucesor, la frecuencia de la sucesión, las contingencias de la sucesión, el papel de la junta directiva sobre la sucesión, las consecuencias de la sucesión y la planificación



de la sucesión. El autor destaca que es fundamental estudiar la cuestión sucesoria, en lo que coinciden varios investigadores de campo. Desde la década de los setenta, empezó a surgir una corriente de información acerca de la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio; el tema se ha investigado desde diversos puntos de vista, complicándose cada vez más por su enorme complejidad.

Mencionan Macías Ramírez y Ramírez Ospina (2011) que la sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfieren el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la compañía.

### Gestión administrativa

Münch Galindo (2011) menciona que, en general, usar el término administración o gestión es una forma práctica de referirse a lo mismo. Para Ramírez Cardona (2009), el término administración ha evolucionado en gran medida y en la actualidad se considera equivalente o indistinto usar las palabras dirección, gestión o gerencia en vez de usar la palabra administración.

Cardozo Brum (1999) afirma que administrar es el proceso administrativo que marca los pasos que la empresa va a realizar para alcanzar sus objetivos por medio de la planeación, la dirección, la organización y el control.

Münch Galindo (2011) menciona que la gestión administrativa es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Además, permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) refieren a Henri Fayol como el creador del proceso administrativo, el cual menciona que si la organización desea obtener metas duraderas, deberá coordinar los recursos con los que cuenta y, de esta forma, el administrador está obligado a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Rodríguez Valencia (2010) menciona que el proceso administrativo dirige a la organización a encaminarse de una manera efectiva hacia el logro de sus objetivos y planes por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control.

Según Anzola Rojas (2010), es importante e indispensable que los pequeños empresarios conozcan los cuatro elementos principales que conforman la labor de un administrador como son la planeación, la organización, la dirección y el control. A continuación se define a cada uno: (a) la planeación consiste en establecer los objetivos con orden y sentido común, (b) la organización es la coordinación de los recursos materiales y humanos, (c) la dirección es la acción donde el empresario orienta a sus empleados e influye sobre ellos y (d) el control es la supervisión del trabajo y los resultados para ver si se cumplió el propósito.

Hernández y Rodríguez (2008) definen al proceso administrativo como los pasos requeridos para sistematizar las operaciones de una empresa de forma efectiva. El proceso incluye la fijación de objetivos claros en la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de sus actividades, de tal forma que permita el adecuado aprovechamiento de sus recursos, así como el elemento humano.

Koontz y Weihrich (1998) mencionan que la función administrativa de la dirección es el proceso consciente de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

## Gestión operativa

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) sugieren que el área funcional es una área de trabajo especializado donde surgen varias actividades productivas dentro de la organización; las actividades básicas son las siguientes: finanzas, producción, operación, mercadotecnia o comercialización y personal o recursos humanos. Las áreas funcionales de las empresas, según Fayol, son técnica (producción), comercial, financiera, contable y personal.

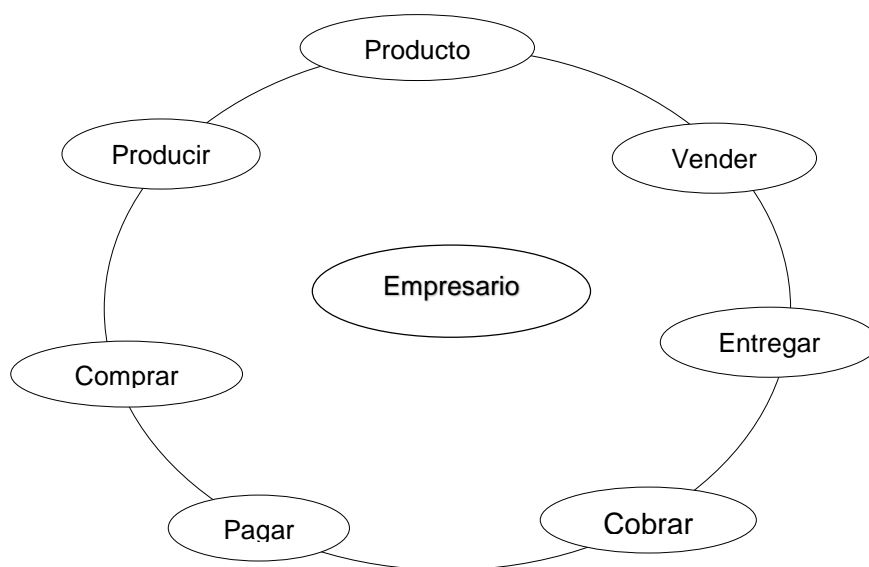
Delgado González y Ena Ventura (2011) comentan que, para que las empresas alcancen sus objetivos, deberán ejecutar una serie de funciones que se interrelacionan en cada una de las actividades. Cada función tiene una relación con las diferentes áreas o departamentos de la empresa. También se dice que las áreas funcionales consisten en una agrupación de personas que tiene un objetivo en común en cada una de las funciones o tareas que desempeñan; las áreas son la financiera, la de producción y la de mercadotecnia.

Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) señalan que todas las funciones que se realizan en la empresa son las siguientes: comprar, producir, vender, distribuir, cobrar y financiar. Mediante el financiamiento, se vuelven a comprar insumos para elaborar un producto u ofrecer un servicio. Todas las empresas que realizan estas funciones antes mencionadas llamadas el ciclo operativo, realizan varias actividades básicas en la empresa para poder alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto (ver Figura 1).

Rodríguez Valencia (2010) afirma que las finanzas constituyen una función operacional de gran importancia para varias de las actividades administrativas. Se necesita dinero para cubrir varios aspectos, como la nómina, las materias primas, la maquinaria requerida, así como para realizar pagos posteriores. Las finanzas

hacen posible afrontar estas necesidades esenciales y su administración es muy importante.

Una Norma Española (UNE, 2006, citado en Gómez Vieites y Calvo González, 2010) menciona que la innovación es la actividad donde se generan nuevos productos o procesos, así como avances sustancialmente significativos de los productos que ya existen. En esta mejora se pueden incorporar nuevas tecnología en diseño, maquinaria y equipamiento, así como en el lanzamiento de proceso o comercialización de un nuevo producto en el mercado.



*Figura 1.* Modelo que muestra las funciones operativas de una empresa.

### Desempeño empresarial

Rauch, Wilklund, Lumpkin y Frese (2009, citados en Vargas Hernández, Martínez Serna y Mojica Carrillo, 2010) mencionan que el concepto de desempeño empresarial es amplio y multidimensional porque se refiere a la forma en que la empresa actúa

conforme a sus objetivos y recursos; es un concepto complejo que puede ser medido por medio de diferentes indicadores, tanto financieros como no financieros. Las medidas financieras que se operan principalmente son el retorno de la inversión, el comportamiento de las ventas y el comportamiento de las compras, mientras que entre los indicadores no financieros se utilizan la satisfacción del cliente, el posicionamiento, la participación de mercado y el éxito percibido por los propietarios o accionistas, principalmente.

Hidelvys Cantero, Leyva Cardenñosa y Santiesteban Zaldívar (2010) comentan que el desempeño de toda organización depende de dos variables, que son la eficacia y la eficiencia. Cervantes (1976, citado en Hidelvys et al., 2010) define eficacia como “poder para producir un efecto”; y eficiencia, como “activo, que tiene la facultad de lograr un resultado físico o moral” (párr.2), por lo cual se puede decir que eficacia empresarial no es más que el poder que tienen las empresas para producir un determinado efecto físico o moral. Además, mencionan acerca del ámbito empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, por lo que se hace necesario aumentar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un buen desempeño empresarial. Alcanzar un óptimo desempeño representa actualmente un importante reto para las empresas.

Narver y Slater (1990, citado en Martín Armario y Cossío Silva, 2001) dicen cómo se puede evaluar el rendimiento de la empresa. Ellos utilizaron las percepciones de los directivos sobre la rentabilidad de activos (ROA) de cada negocio, comparándolo con sus competidores más importantes. De igual manera, Varela, Benito y Calvo (1996, citado en Martín Armario y Cossío Silva, 2001) señalaron también el efecto que tiene la orientación al mercado desde el punto de vista de la cultura y el comportamiento.

## Competitividad empresarial

Echeverri Sevilla (2007) comenta que el término competitividad se analiza desde el punto de vista empresarial y socioeconómico, ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país.

El Competitiveness Policy Council (1992, citado en Castañeda Montes y Gutiérrez Castro, 2011) comenta un concepto de competitividad de acuerdo con el punto de vista de los países, como “la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueda alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo” (p.30).

El Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO, 2006) menciona que la competitividad se refiere a qué tan capaz es un país para causar atracción y retención de las inversiones.

Chesnai (1981) comenta que la competitividad es la capacidad de un país para enfrentar la competencia mundial.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), la competitividad es la capacidad para competir o la rivalidad para un fin. Dentro del ámbito organizacional contemporáneo, se puede definir como la capacidad que tiene la empresa para producir bienes o servicios de calidad.

El Manual de Oslo (2005, citado en Gómez Vieites y Calvo González, 2010) menciona que la innovación tiene como objetivo final mejorar la posición de la empresa o de mantener simplemente su competitividad en un entorno económico y tecnológico cada vez más exigente por los procesos de la innovación. Para que una empresa sea innovadora, debe tener las siguientes características: (a) la innovación está asociada

con la incertidumbre sobre los resultados que se podrán obtener de las actividades realizadas por la organización, (b) la innovación requiere de un esfuerzo inversor por parte de la empresa y (c) la innovación requiere de la utilización de un conocimiento, o de una nueva idea o de la combinación de ambos.

Buesa y Molero (1998, citados en Gómez Vieites y Calvo González, 2010) dicen que la tecnología es un conjunto de conocimientos técnicos y empíricos que se localiza en métodos, equipos y procedimientos organizativos, que se utilizan en el saber y hacer de las empresas y sociedades en producción de bienes y servicios altamente competitivos.

Ríos (2007) sugiere que para hablar del tema de competitividad de las empresas familiares que se presenta en el siglo XXI existen nuevas formas organizacionales (redes empresariales, cadenas productivas, clúster), que estarán generando un valor agregado para ser más competitivas.

### **Relación entre las variables**

Esta parte presenta la relación entre las variables vinculación de la empresa familiar y la gestión administrativa, vinculación de la empresa familiar y la gestión operativa, la gestión administrativa y el desempeño empresarial, la gestión operativa y el desempeño empresarial y el desempeño empresarial y la competitividad empresarial.

#### **Vinculación de la empresa familiar y la gestión administrativa**

Lambing y Kuehl (1998) afirman que las empresas familiares son aquellas que son administradas y controladas por el propietario, así como por otros miembros de la familia; además, son organizaciones fascinantes que poseen una ventaja única cuando

todo funciona bien y existe confianza entre los miembros y los empleados; así mismo, los clientes se sienten bien cuando son atendidos por los dueños o por un miembro de la familia.

Dodero (2012), a su juicio, menciona el secreto de las empresas familiares exitosas, de acuerdo con un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar de la Alta Dirección Escuela de Negocios de Buenos Aires (ADEN), en el cual participaron 661 miembros de empresas familiares de Latinoamérica. Se tomaron los factores para alcanzar el éxito de las empresas familiares y el resultado de la investigación se inclinó hacia dos factores de mayor relevancia: visión y estrategia, con un 48% y dedicación, con un 43%, que fueron detonantes del éxito. Dichos factores que predominaron como el reflejo de la pasión y compromiso que pone el fundador del grupo familiar para sacar adelante un negocio, además, influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en la empresa familiar como los siguientes: (a) el tamaño y estructura de la familia, (b) los valores familiares, (c) la filosofía de la familia sobre sus empresas, (d) los objetivos e intereses profesionales de los familiares, (e) la forma de tomar decisiones (f) la dinámica familiar y su impacto sobre la empresa, (g) la participación de la familia en la dirección de sus negocios, (h) las competencias profesionales de los que dirigen la empresa, (i) la personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo y (j) la sucesión de la dirección: criterios para su elección e implementación.

Goyzueta Rivera (2013) indica que, para comprender la cultura de la empresa familiar, es necesario conocer los valores que influyen en la familia propietaria, ya que tienen una fuerte influencia sobre los valores de la empresa y dichos valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y la toma de decisiones de los familiares en su empresa.



## Vinculación de la empresa familiar y la gestión operativa

Leach (1993) menciona que cuando existe un grado de compromiso alto por parte de los miembros de la empresa familiar y estos sienten que pertenecen a ella también, estas formas se manifiestan en la atención cordial y esmerada que se le brinda al cliente y existe un nivel de calidad mucho mayor.

Goyzueta Rivera (2013) revela que hoy en día los sistemas de dirección se constituyen en una barrera para regular la relación entre familia y empresa; están seguros de que si se profesionalizaron, se mejorarían significativamente los niveles de competitividad y los colaboradores de la empresa, y así sería difícil de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, y en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado.

Fleitman (2010) señala que un plan de mercadotecnia para la empresa es único, ya que cada uno tiene sus propias características diferentes de los otros, aun siendo del mismo giro. Además, es muy importante que participen y que lo conozcan todos los niveles jerárquicos de la empresa para conocer y establecer las acciones en relación con el producto, el mercado, la publicidad, la promoción y el precio. También, en el área de mercadotecnia se realizan procesos creativos que interactúan con la investigación; además, se realizan análisis, diagnósticos, formulación de estrategias y programas, así como la redacción y la creatividad que son de gran utilidad para cualquier empresa familiar o no familiar en la organización, el mercado, el producto o el servicio.

Lambing y Kuehl (1998) comentan que para que, la empresa pueda crecer y tener éxito, es esencial el compromiso y la alta productividad de todos los empleados.

Si la empresa cuenta con empleados capacitados y con la tecnología más avanzada, pero con malas prácticas administrativas, se puede reducir la productividad.

#### Gestión administrativa y desempeño empresarial

Señalan Robbins, Decenzo y Coulter (2013), acerca de los estudios que han analizado los investigadores, que la relación que existe entre la planeación y el desempeño organizacional es positiva. Además, otro aspecto importante de la planeación en la organización es la planeación estratégica, la cual es realizada por los gerentes como parte del proceso de la administración para el buen funcionamiento de la organización.

Goyzueta Rivera (2013) menciona que la falta de transparencia en la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en ella que exista la pérdida de confianza sobre quienes la dirigen. Además, la responsabilidad que se exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas y la falta de imparcialidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder; es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse dichos principios, es muy probable que surjan conflictos difíciles de resolver y peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y muy seguramente para la armonía familiar.

#### Gestión operativa y desempeño empresarial

Gitman (2007) indica que el campo de las finanzas es amplio y dinámico, porque se ve afectada la vida de toda persona y empresa. Los principios básicos de las finanzas pueden aplicarse de forma universal a todas las organizaciones empresariales de diferente tipo.

Rodríguez Valencia (2010) manifiesta que la contabilidad se preocupa por asentar y dar a conocer hechos económicos con respecto a una organización.

Robbins et al. (2013) declaran que la calidad de una organización está determinada en gran medida por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones radica en encontrar empleados que tengan las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas y así alcanzar el logro de las metas de la empresa. Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas (2011) señalan que el recurso humano es el elemento más importante para la operación y administración de una organización.

### Desempeño y competitividad empresarial

Fleitman (2010) muestra que el conocimiento y la aplicación de los procesos de mejora continua, el desarrollo organizacional, la busca de la calidad, la excelencia, la reingeniería de procesos, los sistemas de evaluación y el uso de nuevas tecnologías no son en sí mismos un fin, sino un medio que permitirá que las empresas sean más competitivas cada día.

Thompson y Strickland (2004) señalan que una empresa puede ser competitiva cuando cuenta con recursos amplios y apropiados, cuando tiene una fortaleza, un activo, una capacidad o un logro valioso, con el potencial para producir una ventaja competitiva.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2011) señalan el papel fundamental que desempeñan los directivos en las empresas, ya que ellos son los responsables de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva en las organizaciones para su buen funcionamiento y desempeño y así sean altamente competitivas.

Garza Tamez, Abreu y Garza (2009) comentan que una organización puede ser competitiva a largo plazo, cuando utiliza procedimientos de análisis y decisiones formales, incluidos en el marco del proceso de "planificación estratégica". Además, deberá de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de los elementos que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia total, lo cual hará que la organización camine hacia una mayor productividad, ya que con ello podrán ser más competitivos.

Ochoa Jiménez, Jacobo Hernández y Leyva Osuna (2014) señalan que, dentro de la organización, el desempeño está relacionado con el individuo y para que él tenga un mejor rendimiento, deberá hacer uso de tecnología y procesos eficientes, lo que puede ser aplicado de forma individual, grupal, organizacional y social, siempre y cuando estén en busca de un mismo objetivo.

Moreno García (2011) menciona que las empresas con alto desempeño son capaces de tener métodos y elementos necesarios para alcanzar sus objetivos. Las empresas están innovando y desarrollando constantemente, lo que exige a sus dirigentes y empleados capacitarse permanentemente en todo lo nuevo como en las tendencias, nuevas tecnologías y todo aquel cambio que requiera la organización para ser competitiva. Hoy las empresas buscan ser más competitivas, no solo en tecnología del producto, sino también en la tecnología de procesos, que puedan utilizarse para elaborar un producto o brindar un servicio y así permanecer en el mercado.

Franklin y Krieger (2011) mencionan que el diseño organizacional es un punto clave para que una organización pueda hacer frente a la presión competitiva en un mundo globalizado y con el manejo de nuevas tecnologías.

Hitt et al. (2011) señalan que un buen desempeño en la empresa depende de la capacidad que se tiene para desarrollar y explorar nuevas aptitudes centrales con mayor rapidez que las que poseen sus competidores. Hoy en día, las empresas para ser competitivas, necesitan tener ejecutivos que puedan integrar sus estrategias de innovación con otras estrategias y que posean cierta capacidad para seleccionar y contratar a sus empleados; además, que sean expertos en tecnología para poner en práctica la innovación.

Fleitman (2010) manifiesta que, cuando una empresa decide implantar un modelo de calidad mientras está funcionando, es señal de que tiene el propósito de permanecer y crecer en el mercado así como de ser competitiva; además de proteger los intereses de los accionistas, cuidar la fuente de trabajo y mejorar la calidad de vida de su personal. Para que una empresa consiga ser competitiva, no basta con implantar mejoras aisladas o accidentales, sino que debe hacerlo de forma constante y estratégica. Aquí radica el secreto de la continuidad y mejora del proceso.

### **Investigaciones realizadas**

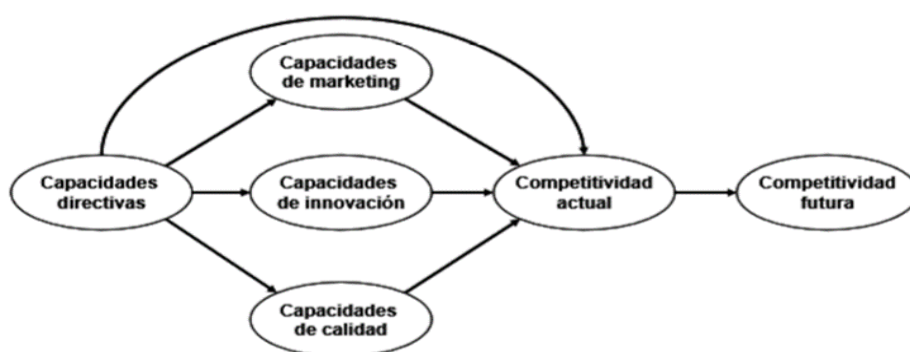
En esta sección se incluyen investigaciones que hacen referencia a la relación entre las variables del estudio, las cuales son las siguientes: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño y competitividad empresarial.

#### **Competitividad empresarial**

Martínez Santa María, Charterina Abando y Araujo de la Mata (2010) realizaron una investigación cuyo propósito fue desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos de la empresa. La población que se estudió fueron empresas manufactureras vascas. Estas empresas están integradas

por 10 o más empleados pertenecientes a la industria manufactura de la comunidad autónoma del país Vasco. Partiendo de una población de 3275 empresas, se incluyeron en la muestra 861, lo que supone un error aleatorio inferior al 2.87% (para un intervalo de confianza del 95%). La muestra utilizada supone el 26,29% de las empresas de la población objeto de estudio. El modelo causal (ver Figura 2) se comprobó por medio del software EQS 6.1, especificando las variables como categóricas y utilizando la estimación robusta que corrige la falta de normalidad multivariante asociada a las mismas. Los índices de ajuste ( $NFI = .939$ ;  $CFI = .960$ ;  $RMSEA = .045$ , con un intervalo de confianza del 90% entre .038 y .051) sugieren un buen ajuste.

La opinión de los directivos entrevistados entre las fuentes de competitividad de las empresas industriales describe que los factores internos de competitividad, es decir, el conjunto de recursos y capacidades con que cuenta cada empresa, son los que tienen un mayor efecto sobre su desempeño, en comparación con los factores externos a la empresa. Se dice que dentro de los factores internos, las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad son las que presentan una mayor influencia sobre su competitividad.



*Figura 2.* Modelo explicativo de la competitividad empresarial (Martínez Santa et al., 2010).

## Desempeño operativo y ventaja competitiva

Máynez-Guaderrama, Cavazos Arroyo, Torres Arguelles y Escobedo Portillo (2013) efectuaron una investigación que fue de tipo cuantitativo y la información real se examinó en dos etapas: la primera, por medio de un análisis factorial confirmatorio (AFC) y la segunda, mediante un sistema de ecuaciones estructurales basado en covarianzas. El modelo básico conceptual propuesto para esta investigación fue como se muestra en la Figura 3, donde se plantearon tres hipótesis que fueron las siguientes: H<sub>1</sub>. La capacidad de personalización es un predictor del desempeño operativo percibido. H<sub>2</sub>. La capacidad de reconfiguración es un predictor del desempeño operativo percibido. H<sub>3</sub>. El desempeño operativo percibido es un predictor de la ventaja competitiva percibida. Esta investigación fue de tipo cuantitativa, de naturaleza empírica y de sección transversal, basada en la revisión de la literatura realizada de las variables capacidad de personalización, capacidad de reconfiguración, desempeño operativo percibido y ventaja competitiva percibida. Para comprobar las hipótesis del modelo teórico propuesto en su conjunto, se utilizó un sistema de ecuaciones estructurales basado en covarianzas, ya que dicha técnica estadística es considerada útil para investigar la integridad de modelos teóricos que pudieran explicar las interrelaciones entre un grupo de variables en diversas disciplinas científicas. Las empresas participantes en el estudio fueron las industrias automotriz, médica, eléctrica, de computación, de telecomunicaciones y otras, ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua y en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, México. El muestreo fue de tipo no probabilístico selectivo, ya que la intención fue contar con casos que pudieran ser representativos de la población de estudio y el perfil de sujetos incluyó gerentes, supervisores, analistas, ingenieros y técnicos.

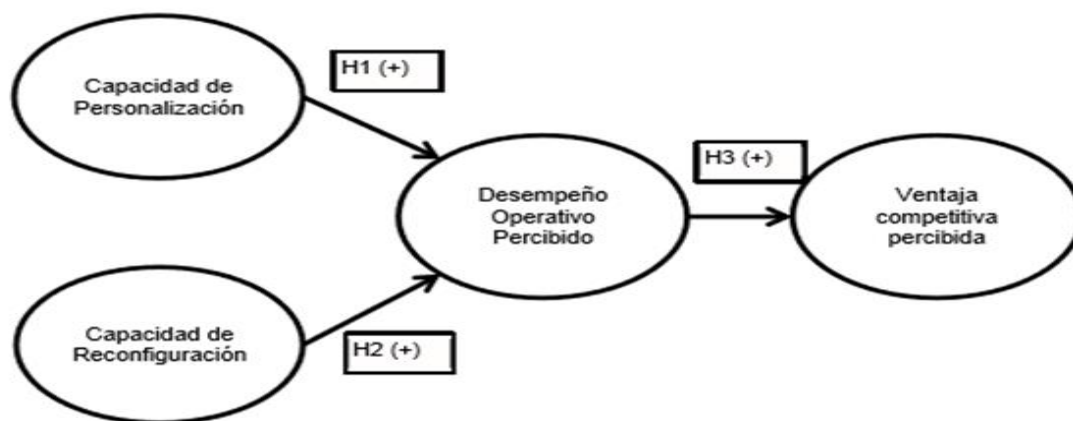


Figura 3. Modelo conceptual propuesto (Máñez Guaderrama et al., 2013).

La forma en que se recolectó la información fue por medio de una encuesta, realizada en un cuestionario autoadministrado, aplicado individualmente en el contexto laboral durante los meses de mayo y junio del año 2012. Se recogieron 264 cuestionarios, 12 de los cuales fueron desechados (excesivo número de valores perdidos, sujetos que laboran en un contexto distinto al estudiado o sesgos identificados de respuesta). El total de instrumentos utilizables fue de 252, representando el 95.46% de los recibidos. En el cuestionario se incluyeron ítems diseñados con un formato tipo Likert con cinco puntos de asignación de respuesta. En la primera sección del instrumento, 1 significó *totalmente en desacuerdo* y 5, *totalmente de acuerdo*. En la segunda parte, 1 significó que la valoración fue *muy pobre, por debajo de la industria* y 5, *muy superior que la competencia*. Lo anterior permitió que los participantes seleccionaran su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas.

Una vez establecida la fiabilidad y validez del modelo de medida, se procedió a realizar la comprobación de las hipótesis por medio del análisis estructural de covarianza correspondiente, empleando también estadísticos robustos.



Como se puede ver, los índices estadísticos de bondad de ajuste del modelo estructural muestran un buen ajuste global: BBNFI = .892; BBNNFI = .951; CFI = .958; IFI = .959; MFI = .882 y RMSEA = .047. Las tres hipótesis planteadas resultaron significativas en un nivel de  $p < .001$ .

En la Figura 4 se presenta el modelo final contrastado, en el cual se incluyen los ítems de cada factor y sus respectivas cargas estandarizadas. Asimismo, se muestra gráficamente el valor coeficientes estructurales estandarizados de las relaciones planteadas. Muestran que las tres relaciones planteadas entre los constructos del modelo son estadísticamente significativas. Tanto la capacidad de personalización como la capacidad de reconfiguración influyen directa y significativamente sobre el desempeño operativo percibido. De forma comparativa, la capacidad de reconfiguración ejerce una influencia ligeramente superior que la capacidad de personalización. En el caso de la relación entre la capacidad de personalización y el desempeño operativo percibido, los resultados mostraron una influencia directa, positiva y significativa con un valor coeficiente estandarizado de .341 ( $t = 4.379$ ,  $p < .001$ ). Por otro lado, respecto a la relación entre la capacidad de reconfiguración y el desempeño operativo percibido, los resultados mostraron una influencia directa, positiva y significativa con un valor de coeficiente estandarizado de .409 ( $t = 4.288$ ,  $p < .001$ ). En la relación entre desempeño operativo percibido y la ventaja competitiva, los resultados mostraron una influencia directa, positiva y significativa con un valor coeficiente estandarizado de .645 ( $t = 7.928$ ,  $p < .001$ ).

Los resultados confirman que existe una relación directa, positiva y significativa entre la capacidad de personalización masiva y el desempeño operativo percibido; la capacidad de reconfiguración afecta positiva, directa y significativamente en el desempeño operativo percibido y el desempeño operativo percibido influye de forma directa, positiva y significativa sobre la ventaja competitiva percibida.

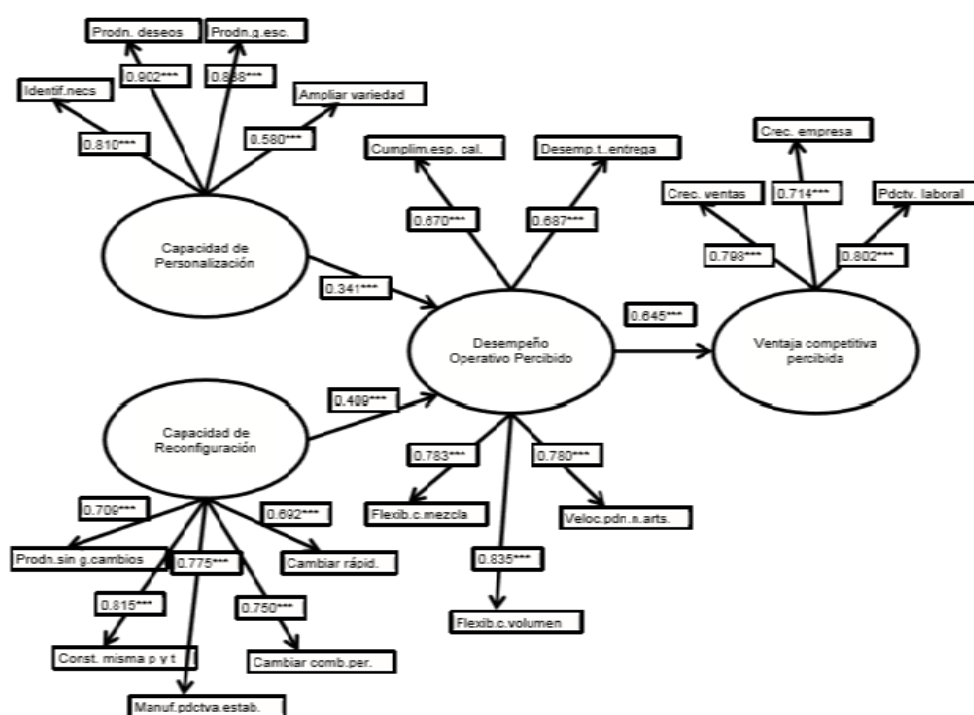


Figura 4. Modelo contrastado (Máynez Guaderrama et al., 2013).

## Planteamiento del problema

Belausteguigoitia Rius (2012) expresa que las empresas familiares son el principal motor de la economía, ya que generan anualmente entre el 70 y el 90% del PIB mundial. Así mismo, menciona que la mayor parte de la riqueza de los Estados Unidos la representan las empresas familiares: actualmente emplean el 62% de la mano de

obra y generan el 64% del PIB. Los negocios familiares en Estados Unidos y el Reino Unido proporcionan el 60% del empleo y el 78% de todos los nuevos empleados y más del 50% del PIB. En Europa, las empresas familiares también constituyen un alto porcentaje de la actividad económica así como en otras regiones del mundo. En España, señalan que el 65% de las empresas familiares, generan entre el 60 y el 65% del PIB.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009), en México, el sector empresarial juega un papel muy importante para su desarrollo, por la riqueza, el empleo y el producto interno bruto que generan. México tiene 5 millones 144 mil 56 empresas, las cuales emplean a 27 millones 727 mil 406 personas y mayormente son empresas familiares. Dentro de estas cifras, el 95.2% son microempresas, el 4.3% son pequeñas, el .3% son medianas empresas y el .2% son grandes empresas.

Rodríguez Valencia (2010) señala que las empresas familiares son las que predominan en México; se estima que el 90% de las empresas mexicanas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que hace importante su contribución al desarrollo económico social del país. Estas se distribuyen en sector comercial, sector de servicios e industrial.

Ante este panorama, las empresas familiares son consideradas de vital importancia para la economía nacional y se supone que la mayor parte de ellas corresponden al modelo familiar, el cual es un tema relativamente nuevo, ya que se inicia formalmente en 1985 en Estados Unidos. La empresa familiar se define como una organización controlada y operada por los miembros de una familia. El interés por este tema ha ido creciendo cada vez más, debido a la importancia que ha cobrado este tipo de empresas en la economía. Las familias, por lo regular, crean una empresa con la intención de crear un patrimonio para su bienestar, aunque otras lo hacen por desempleo o

para aprovechar algo, ya sea el conocimiento sobre un oficio o algún activo, pero su permanencia en el mercado es, en ocasiones, sumamente difícil, ya que se enfrentan a grandes problemas como son los conflictos familiares que se trasladan a la empresa y afectan su administración y organización, así como la sucesión de la misma empresa, provocando que poco a poco estas empresas familiares vayan desapareciendo (Be-lausteguigoitia Rius, 2012).

Anzola Rojas (2010) comenta que existe una limitación administrativa por parte del dueño de la empresa familiar, en el conocimiento de las diferentes técnicas y herramientas de planeación, producción y control, tanto cualitativo como cuantitativo, que le ayuden a dirigir a su empresa. Menciona que uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas familiares es la transferencia, no solamente de la propiedad y la administración de una generación a la siguiente, sino también de los activos tangibles e intangibles que han sido contruidos a lo largo de la existencia de la empresa. Se dice que un negocio familiar es aquel que pasa de una generación a otra. Hay algo común a todas las empresas familiares, que es la involucración directa de cada uno de los miembros de la familia, a lo largo de la vida de la empresa, lo cual sucede tanto en la dirección como en la propiedad y en el consejo de administración, obligando a que se tengan que ejercer diferentes roles y depender de la familia, desde el punto de vista económico.

Masson Guerra (2006) menciona acerca de la complejidad de la empresa familiar que viene de vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa, que provocan un problema en el tema de los roles, ya que alguno será a la vez padre, gerente o director, principal accionista y presidente del consejo de administración. Las tensiones y los conflictos entre miembros de la familia, muchas veces, son heredados por las siguientes

generaciones, lo cual dificulta la permanencia o la continuidad de la vida de la empresa, así como de la familia.

El Instituto PYME (2016) señala que “muchas veces las empresa familiares son administradas más por la intuición y la experiencia que por procedimientos básicos de administración y planeación” (párr. 2) por parte de los dueños; por eso las empresas tienen un bajo rendimiento y, por lo tanto, no pueden competir con otras empresas. Además, una mala organización conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridad, de labores y falta de cooperación dentro de la empresa y, a veces, la duplicidad de funciones da origen a tener problemas que afectan la productividad y el buen funcionamiento de la empresa.

### **Declaración del problema**

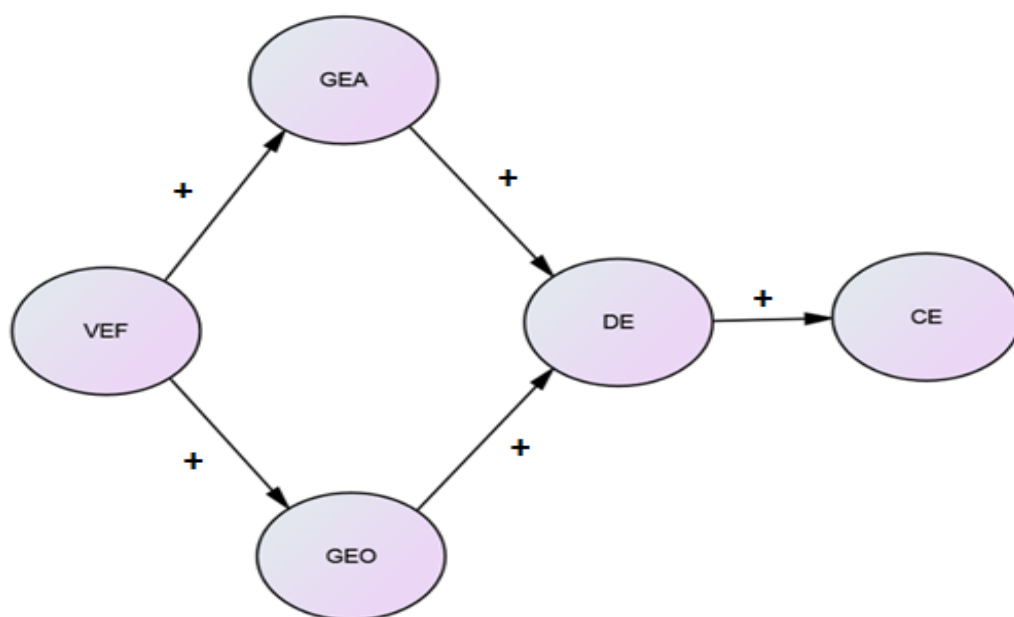
Esta sección contiene la declaración del problema confirmatorio y la del problema alterno.

#### **Problema confirmatorio**

El problema confirmatorio a investigar en este estudio fue el siguiente:

El modelo empírico en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

En la Figura 5 se presenta el modelo teórico que trata de identificar las relaciones lineales de las cinco variables latentes: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.



*Figura 5.* Diagrama de secuencia del modelo confirmatorio.

#### Problema alterno

El modelo empírico (ver Figura 6) en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibidos por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

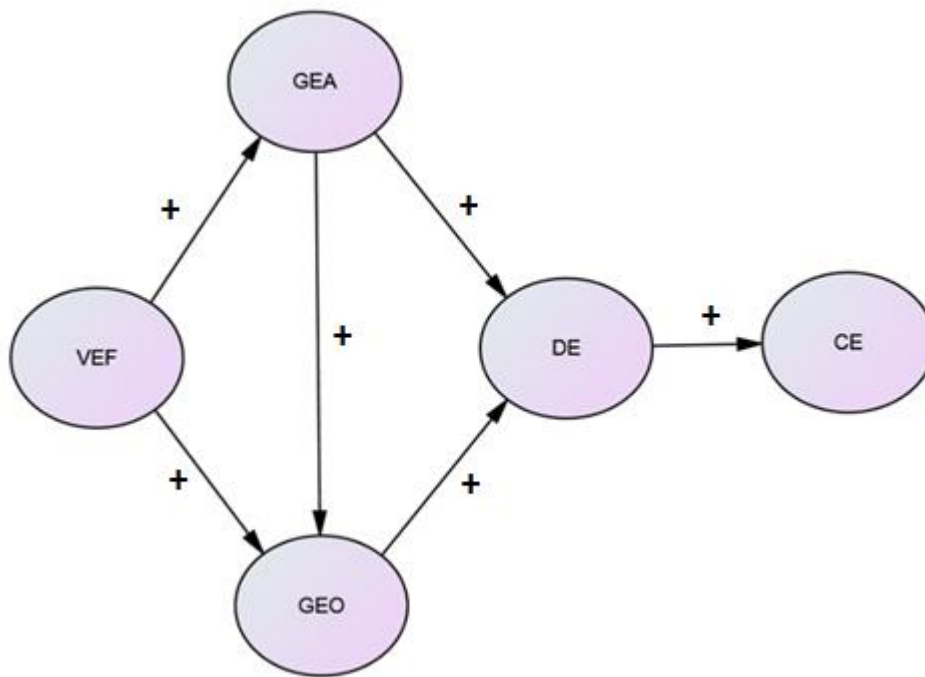


Figura 6. Diagrama de secuencia del modelo alternativo.

### Definición de términos

A continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:

*Familia:* es un grupo de personas vinculadas por una historia compartida y un compromiso de compartir un futuro, juntos, al mismo tiempo que se apoya el desarrollo y bienestar de los miembros en lo individual.

*Vínculo familiar:* es el grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas o en lugares diferentes y, especialmente, el formado por el matrimonio y los hijos.

*Gestión administrativa:* es la coordinación de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, combinando las actividades que se realizan con la planificación, la organización, la dirección y el control de una empresa.

*Gestión operativa:* son las funciones o actividades que se realizan en la empresa para realizar un producto o un servicio.

*Desempeño empresarial:* es la capacidad de una empresa para dar cumplimiento a sus objetivos y metas, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

*Competitividad empresarial:* es la ventaja competitiva que tiene una empresa por medio de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

### **Hipótesis**

Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). En esta sección se presentan la hipótesis confirmatoria, la hipótesis alterna y las hipótesis complementarias.

#### **Hipótesis confirmatoria**

En esta investigación se plantea la hipótesis confirmatoria.

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibidos por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.



### Hipótesis alterna

En esta investigación se plantea la hipótesis alterna.

El modelo empírico en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibidos por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

### Hipótesis complementarias

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis complementarias:

H<sub>1</sub>. Existe una diferencia significativa en la percepción de la vinculación de la empresa familiar que tienen los dueños de las empresas de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H<sub>2</sub>. Existe una diferencia significativa en la percepción de la gestión administrativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H<sub>3</sub>. Existe una diferencia significativa en la percepción de la gestión operativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H4. Existe una diferencia significativa en la percepción del desempeño empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico

H5. Existe una diferencia significativa en la percepción de la competitividad empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

### **Preguntas complementarias**

Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con esta (Hernández Sampieri et al., 2010). A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que serán respondidas con la investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la vinculación de la empresa familiar percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión operativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

5. ¿Cuál es el grado de competitividad empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

### **Objetivos de la investigación**

Para esta investigación se establecieron los siguientes objetivos:

1. Construir o adaptar un instrumento para medir cada uno de los constructos de estudio: gestión administrativa, gestión operativa, vinculación de la empresa familiar, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

2. Evaluar la bondad de ajuste entre los modelos empíricos y los modelos teóricos en los que se formulan relaciones lineales entre los constructos vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

3. Evaluar descriptivamente cada una de las variables siguientes: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

4. Hacer un aporte científico sobre las relaciones causales entre las variables latentes involucradas en el estudio.

### **Justificación**

Ante la importancia que hoy se vive respecto del tema de las empresas familiares para afrontar los nuevos retos en el ambiente de negocios, el presente estudio

tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de los directivos de empresas familiares y así, para generar acciones tendientes a promover y practicar la competitividad, que es fundamental para el desarrollo personal y organizacional, en el contexto de las empresas familiares.

Serna (2012) menciona que las empresas familiares tienen una gran responsabilidad sobre la economía a nivel municipal, estatal, nacional e internacional, este tipo de empresas está basado en una estructura familiar, que tiene como fundamento los valores, el comportamiento y la comunicación en la familia, que se ha trasladado al ámbito laboral y familiar, donde se originan conflictos. Entre los componentes de la empresa con un fundamento familiar, la sucesión, la delegación de las responsabilidades, la innovación, el desarrollo y la falta de crecimiento son notables por problemas que existen en el comportamiento familiar.

Aguilar Morales y Vargas Mendoza (2008) mencionan algunas problemáticas que enfrentan las pequeñas empresas, teniendo en cuenta un estudio inicial que se realizó a 246 empresas ubicadas en la ciudad de Oaxaca. La problemática que encontraron fue en el manejo del personal y las finanzas, porque estas empresas requieren de capacitación y actualización en cada una de sus diferentes áreas para poder permanecer en el mercado.

Collí (2003, citado en Basco Rodrigo, 2006) menciona que las empresas familiares han ocupado un mercado sobresaliente antes y durante la primera revolución industrial, pero hoy existe una inseguridad producida dentro del marco legal y el riesgo mancomunado al comercio en este tipo de empresas, existe una situación predominante con los lazos familiares en el ámbito de los negocios, ya que la familia forma

parte del capital físico y humano de las empresas, lo que trae conflictos entre la familia y la dirección de la empresa, así mismo ocurre con el capital, el patrimonio y los propietarios.

Betancourt Enríquez, Arcos Moreno, Torres Vargas y Olivares Bazán (2006) mencionan que las relaciones familiares son las que dominan en la empresa familiar; de acuerdo con un estudio que se realizó en Ciudad Valles, San Luis Potosí, el 80.86% de las mismas está conformado únicamente por miembros familiares. En cuanto a la organización, solo un 16% cuenta con estructura formal, laborando el 84% en una estructura informal. Los principales problemas que se encontraron en las empresas familiares son los siguientes: conflictos familiares, con el 32%; falta de organigrama formal, con el 28%; no delegar responsabilidades, con el 24%; lo cual ocasiona una baja productiva en el desarrollo de la empresa.

Basco Rodrigo (2006) señala que hoy en día la empresa familiar representa, en el ambiente de la investigación, un papel activo, por el desarrollo económico social en cada una de las regiones desarrolladas o en vía de desarrollo, protegiendo niveles de generación de riqueza en el ámbito industrial y comercial.

La presente investigación beneficiará, de forma directa, a los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, para conocer la importancia de la vinculación familiar, así como la gestión administrativa y la operativa para tener un buen rendimiento en la empresa.

### **Limitaciones**

Algunas limitaciones de esta investigación fueron las siguientes:

1. La disposición de los empresarios para participar en esta investigación.
2. El método para medir, teniendo en cuenta la autopercepción.
3. La técnica de muestreo aleatorio no fue posible.

### **Delimitaciones**

A continuación se mencionan algunas delimitaciones de esta investigación:

1. El presente estudio se realizó con los dueños de las empresas familiares ubicadas de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca.
2. El estudio se desarrolló en el periodo 2015-2016.
3. Los resultados de esta investigación solo se pueden considerar válidos para la muestra tomada de la población.
4. Este estudio no pretendió dar solución a los problemas detectados en los resultados.
5. No fue posible dar sustento teórico-empírico a todas las relaciones de causalidad de los modelos estructurales.

### **Supuestos**

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Se consideró que los dueños de las empresas familiares respondieron el instrumento de acuerdo con su percepción y con honestidad.
2. Al momento de la aplicación de los instrumentos, se siguieron las instrucciones correspondientes.
3. De acuerdo con la teoría, el instrumento midió lo que tenía que medir.
4. No existieron incidentes respecto de la pérdida de encuestas.

### **Trasfondo filosófico**

La historia del rey David es un ejemplo de cómo Dios puede guiar a las familias y a sus hijos. En 1 Crónicas 14:4-6 se mencionan los nombres de los hijos que le nacieron en Jerusalén: Samúa, Sobab, Natán, Salomón, Ibhar, Elisúa, Elpelet, Noga, Nefeg y Jafía. White ( 2010), comentando sobre la historia de David, refiere los testimonios más impresionantes que jamás hayan existido en relación con los peligros que amenazan el poder, la riqueza y los honores, las cosas que son más codiciadas por los hombres.

Cuando Dios coloca a un individuo en un determinado lugar o función, Él mismo lo capacita para desarrollar cada una de las actividades que se requiere. En 2 Samuel 5:2 se menciona la forma como a David Dios le resaltaba su capacidad como dirigente y cómo, además, el pueblo tenía confianza en sus labores y discernimiento.

White (2010) menciona que se debe orar y velar para no aferrarse a los propios planes e ideas, aunque parezcan buenas; se debe trabajar hasta el límite de la capacidad que cada individuo tiene, para compartir a Jesús en el mundo; además, menciona que todo tipo de trabajo debe ser hecho bien. La perseverancia en el desempeño de actividades es algo inevitable.

La sociedad está integrada por familias; por lo tanto, la relación que exista entre la familia será de trascendencia para la vida en común. Así como la iglesia está integrada por las familias y Dios desea que las mismas alcancen los más altos ideales para que al dirigir las empresas, estas tengan éxito.

En 1 Reyes 2:1-4 dice lo siguiente:

Llegaron los días en que David había de morir, y ordenó a Salomón su hijo, diciendo: Yo sigo el camino de todos en la tierra; esfuérzate y sé hombre. Guarda los preceptos de Jehová tu Dios, andando en sus caminos, y observando sus estatutos y mandamientos, sus decretos y sus testimonios, de la manera que está escrito en la ley de Moisés, para que prosperes en todo lo que hagas y en todo aquello que emprendas; para que confirme Jehová la palabra que me habló, diciendo: Si tus hijos guardaren mi camino, andando delante de mí con verdad, de todo su corazón y de toda su alma, jamás, dice, faltará a ti varón en el trono de Israel.

Puede notarse cómo David sabía bien a quién iba a dejar su trono, una vez que falleciera y no solo eso, sino que también, al mismo tiempo, siguiera sus instrucciones en su reinado como él lo había preparado para el pueblo. Además, se conoce cómo resolvió la sucesión de Salomón cuando Adonía deseaba quitarle el trono a su hermano. White (2010) comenta cómo Adonía, siendo por gracia de Dios una persona de buen parecer en su porte, era, sin embargo, una persona sin principios de ninguna clase y, además, muy indisciplinado. Él se rebeló contra la autoridad de Dios porque le quería quitar el trono a Salomón, a quien Dios había asignado como sucesor en el trono de David. Salomón estaba mejor capacitado que su hermano mayor para desempeñar y ocupar el cargo soberano de Israel. Aunque la elección de Dios ya se le había dicho al rey David, Adonía, aun así, deseaba el trono de Salomón. Él se había reunido para celebrar en una gran fiesta cerca de la ciudad para proclamarse rey, pero sus planes fueron interrumpidos, por personas fieles como Sadoc, el sacerdote, Natán, el profeta y Betsabé, la madre de Salomón. Ellos fueron y le comunicaron al rey David lo que estaba ocurriendo y le dijeron que recordara la instrucción divina de que Salomón debería sucederlo en el trono. Fue de esta forma como David declaró ante los príncipes y los sacerdotes reconocer a Salomón como su sucesor y en seguida lo proclamó rey y lo ungió. Los que estaban conspirando contra Salomón fueron penados de muerte;



solo se le perdonó a Abiatar, porque fue fiel a David, pero fue removido de su puesto sacerdotal. A Joab y Adonía se les perdonó en ese momento, pero más tarde, con la muerte de David, sufrieron la pena de su crimen.

White (2010) señala que Dios da responsabilidades porque conoce las capacidades que cada hijo suyo tiene y a cada uno otorga la responsabilidad que tendrá que cumplir en su obra. El trabajo prudente es indispensable, tanto para el bienestar como para la prosperidad y la felicidad de la raza humana. Fortalece al débil, vuelve valiente al tímido, rico al pobre y feliz al desdichado. La diversidad de trabajos está en proporción directa con las diversas capacidades y Dios espera los beneficios correspondientes de los talentos que ha otorgado. No es la grandeza de los talentos que se tienen lo que determina el premio, sino la forma como se los utiliza; el grado de rectitud que se aplica en el desempeño de los deberes de la vida, no importando si son pequeños o grandes.

En 1 Crónicas 28:2-3 se menciona, respecto de la sucesión que habría en el trono del rey David, lo siguiente:

Puesto en pie dijo: Oídme, hermanos míos, y pueblo mío. Yo tenía en propósito edificar una casa, para que en ella reposara el arca del pacto de Jehová, y para el estrado de los pies de nuestro Dios; y había ya aprestado todo para edificar. Mas Dios me dijo: Tú no edificarás casa a mi nombre: porque eres hombre de guerra, y has derramado mucha sangre.

Pero, como se sabe, Dios ya le había hablado a David respecto de quién edificaría el templo, como lo señala White (2010):

Salomón, tu hijo, él edificará mi casa y mis atrios; porque a este he escogido por hijo, y yo seré para él padre. Asimismo yo confirmaré su reino para siempre, si él se esfuerza en poner por obra mis mandamientos y mis decretos, como en este día. “Ahora, pues -dijo David-, delante de todo Israel, congregación de Jehová, y de nuestro Dios que nos escucha, guardad y observad todos los preceptos de Jehová, vuestro Dios, para que poseáis la buena tierra, y la dejéis en herencia a vuestros hijos después de vosotros perpetuamente”. (p. 741)

White (2010) señala que constantemente debería realizarse un esfuerzo para alcanzar lo más sublime, no en gastos para construir edificios ostentosos y amplios, sino en las facultades, en la capacidad y en la competencia, para que ellos conozcan y aprendan cómo dirigir esas grandes instituciones.

Se puede leer en 1 Crónicas 28:20-21 lo siguiente:

Dijo más David a Salomón su hijo: Anímate y esfuérzate, y ponlo por obra; no temas, ni desmayes, porque el Dios Jehová, mi Dios, será contigo: él no te dejará, ni te desampará, hasta que acabes toda la obra para el servicio de la casa de Jehová. He aquí los órdenes de los sacerdotes y de los Levitas, para todo el ministerio de la casa de Dios, serán contigo en toda la obra: asimismo todos los voluntarios e inteligentes para cualquiera especie de industria; y los príncipes, y todo el pueblo para ejecutar todas tus órdenes.

White (2010) menciona que David dio a Salomón instrucciones minuciosas y detalladas para la construcción del templo, con modelos de cada una de las partes y de todos los instrumentos de servicio, tal como se los había revelado la inspiración divina. Salomón era todavía joven y habría preferido rehuir las pesadas responsabilidades que le incumbirían en la construcción del templo y en el gobierno del pueblo de Dios. David dijo a su hijo: “Anímate y esfuérzate y manos a la obra; no temas ni desmayes, porque Jehová Dios estará contigo; él no te dejará ni te desampará, hasta que acabes toda la obra para el servicio de la casa de Jehová” (p. 742).

En el texto bíblico, específicamente en 1 Reyes 4:29-34, se menciona la sabiduría que Dios le dio a Salomón:

Y dio Dios a Salomón sabiduría, y prudencia muy grande, y anchura de corazón como la arena que está a la orilla del mar. Que fue mayor la sabiduría de Salomón que la de todos los orientales, y que toda la sabiduría de los egipcios. Y aun fue más sabio que todos los hombres; más que Ethán Ezrahita, y que Emán y Calchol y Darda, hijos de Mahol: y fué nombrado entre todas las naciones de alrededor. Y propuso tres mil parábolas; y sus versos fueron mil y cinco. También disertó de los árboles, desde el cedro del Líbano hasta el hisopo que nace en la pared. Asimismo disertó de los animales, de las aves, de los reptiles, y de

los peces. Y venían de todos los pueblos a oír la sabiduría de Salomón, y de todos los reyes de la tierra, donde había llegado la fama de su sabiduría.

White (2010) comenta que hay diversidad de administraciones, pero el Señor es el mismo. Aunque haya diversidad de operaciones, no se debe olvidar que es el mismo Dios quien hace que todas las cosas sucedan o se realicen en todos, a fin de conducir diferentes funciones en un desempeño de perfecta armonía.

En el texto bíblico, específicamente en 2 Crónicas 9:22-28, se menciona lo que fue y tuvo Salomón:

Así el rey Salomón llegó a ser más grande que todos los reyes de la tierra en riqueza y sabiduría. Y todos los reyes de la tierra procuraban ver a Salomón, para oír la sabiduría que Dios había puesto en su corazón. Cada uno de ellos traía su presente: objetos de plata y objetos de oro, vestidos, armas, especias, caballos y mulos; y así año tras año. Salomón tenía cuatro mil establos para los caballos y carros y doce mil hombres de a caballo, y los situó en las ciudades de carros y en Jerusalén, junto al rey. Él tenía dominio sobre todos los reyes desde el Éufrates hasta la tierra de los filisteos, y hasta la frontera de Egipto. El rey hizo la plata *tan común* en Jerusalén como las piedras, e hizo los cedros tan abundantes como los sicómoros que *están* en el llano. Y traían para Salomón caballos de Egipto y de todos los países.

Durante los imperios de David y Salomón, Israel llegó al clímax de su grandeza. Se cumplió la promesa dada a Abrahán y repetida por medio de Moisés que se encuentra en Deuteronomio 11:22-25, que expresa de la siguiente manera:

Porque si guardareis cuidadosamente todos estos mandamientos que yo os prescribo para que los cumpláis, y si amareis a Jehová vuestro Dios, andando en todos sus caminos, y siguiéndole a él, Jehová también echará de delante de vosotros a todas estas naciones, y desposeeréis naciones grandes y más poderosas que vosotros. Todo lugar que pisare la planta de vuestro pie será vuestro; desde el desierto hasta el Líbano, desde el río Éufrates hasta el mar occidental será vuestro territorio. Nadie se sostendrá delante de vosotros.

### **Organización del estudio**

La presente investigación se presentará en cinco capítulos.

El Capítulo I incluye antecedentes del problema, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, definición de términos, hipótesis de investigación, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y trasfondo filosófico.

El Capítulo II presenta una amplia revisión de la literatura en relación con la importancia de la sucesión en las empresas familiares, así como la planificación de un plan de sucesión y el contenido tendrá una introducción, constructos, conceptos, importancia, dimensiones, indicadores, relaciones y explicaciones.

El Capítulo III describe la metodología, el tipo de investigación, la población y muestra del estudio, el instrumento de medición, la validez, la confiabilidad de las variables dependientes e independientes, las hipótesis nulas, la operacionalización de las hipótesis nulas, las preguntas de investigación, la recolección de datos, el análisis de datos y el resumen.

En el Capítulo IV se presenta una introducción, la descripción demográfica de la muestra, la prueba de la hipótesis principal, las respuestas a las preguntas complementarias y el resumen.

El Capítulo V incluye conclusiones sobre la declaración del problema, las hipótesis complementarias y las preguntas complementarias. Incluye, además, la discusión de resultados y las recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

El problema confirmatorio a investigar en este estudio fue el siguiente:

El modelo empírico en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

En el presente capítulo se presenta un aporte teórico sobre las variables latentes: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial. En primer lugar, se analizan las variables en forma individual. En segundo lugar, se describen algunas relaciones que existen entre los diferentes constructos. En tercer lugar, se hace referencia a investigaciones realizadas sobre los diferentes constructos y algunas relaciones entre ellos.

#### **Vinculación de la empresa familiar**

En esta sección se presentan los conceptos, la importancia y las dimensiones de la empresa familiar.

## Conceptos

Belausteguigoitia Rius (2012) menciona que la familia y la empresa llegan a interceptarse en el punto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La fuerza de dicha intersección dependerá de factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de familia, sea nuclear o extendida, el nivel socio-económico o el grado de modernización, tanto de la empresa como de la familia.

Hoover y Hoover (1999, citados en Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide, 2014) señalan que para que una empresa familiar sea exitosa, su grado de fortaleza debe estar basado en las relaciones interpersonales familiares y estas relaciones deberán ser positivas para que, de esta forma, exista una buena comunicación, una buena confianza, lo cual ayudará a facilitar la resolución de conflictos que se generen dentro y fuera de la empresa. Cabe mencionar que una empresa familiar es, sobre todas las cosas, un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros o integrantes.

Flores Torres (2000) dice que los que participan activamente en la administración y dirección deben ser los dueños y los miembros de la familia para poder hablar de una empresa familiar; en el caso de las industrias regiomontanas, se ha realizado exitosamente el traspaso de propiedad a la tercera y cuarta generaciones, es administradas ya por la última generación.

Araya Leandro (2012) define a la empresa como un sistema en donde se organiza un grupo de personas con el objeto de alcanzar un fin, asumiendo riesgos y desafíos, además, adquiere un status de persona jurídica.

Bork (1986, citado en Macías Ramírez, 2011) expresa que una empresa familiar es la que ha sido organizada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera

que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa.

Antognolli et al. (2012) hablan acerca del proceso de sucesión que deberá pasar por tres importantes etapas: enseñar a hacer, hacer y dejar hacer. Cuando una de estas no se realiza en el proceso, lo más probable es que la sucesión no se realice de la manera correcta. El sucesor asume una gran responsabilidad que no es tarea fácil, él deberá asegurarse por el bienestar económico de la empresa así como de la familia para darle continuidad, sin perder de vista la visión y misión de la empresa.

Sandoval Arzaga (2011) menciona algunos elementos que debe tener un plan de sucesión al momento de realizarlo, que son los siguientes: (a) la visión de la familia empresaria, (b) las reglas comunes para el proceso de sucesión, (c) el plan para integrar el conocimiento entre generaciones, (d) el plan de vida y carrera de los sucesores, (e) las reglas para el proceso de selección-transición y (f) el plan de retiro del fundador.

Lozano Posso (2003) indica que cuando una empresa familiar se refiere al tema de la comunicación, abre caminos hacia el entendimiento y la conciliación, pues permite exponer los puntos de vista individuales y conjuntos. De esta manera, es claro el alto reconocimiento que tiene el factor comunicación tanto en el ámbito familiar como en el ámbito empresarial porque va ayudar a comunicar cualquier situación que se presente. Además, señala que la calidad de las relaciones familiares es un aspecto definitivo para la empresa. Cuando la calidad de estas relaciones no es buena, impide la comunicación. Por consiguiente, causan malestares en las actividades y metas organizacionales.

Morales López (citado en Rodríguez Valencia, 2010) señala que la empresa familiar es aquella en la que los dueños son los que toman la decisión para administrarla y operarla y dichos dueños son miembros de una o varias familias.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) definen a la empresa como una entidad legal, moral, económica y social en la que los inversionistas y empresarios se unen con el objetivo de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el lugar o mercado que operan.

### Importancia

Flores Ortiz, Vega López y Solís Quinteros (2013) comentan el papel que juegan en la economía de un país las empresas familiares. Estas participan en gran parte con la contribución al producto interno bruto y su capacidad de generar empleo, sin embargo, el ciclo de vida de las empresas familiares es corto; tiene serios problemas cuando pasan de una generación a otra.

Comenta Rodríguez Valencia (2010) que la importancia de la empresa familiar se relaciona directamente con el desarrollo económico a nivel nacional como mundial. El 98% son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros de esta. De acuerdo con el sector económico, la empresa familiar se distribuye en su mayoría, en el sector comercial, le sigue el de servicios y por último el sector industrial.

Fleitman (2010) menciona que tener una empresa familiar tiene ventajas y desventajas. Las ventajas son las siguientes: (a) tener una misión común, que es aceptada y comprendida por todos los miembros de la familia, lo cual permite a la empresa un mejoramiento constante; (b) lograr una buena sinergia y un ambiente de trabajo positivo y (c) poder actuar con mayor flexibilidad con los accionistas y dueños, ya que se encuentran cerca y son los mismos que toman las decisiones.

Las desventajas son las siguientes: (a) la dificultad de cambiar en la forma de hacer las cosas, (b) la renuencia a introducir tecnología novedosa para hacer más eficiente la



producción y comercialización; (c) los conflictos entre familiares nocivos para el funcionamiento de la empresa; (d) la carencia de personal especializado en algunas áreas y (e) la falta de planeación de la sucesión de un familiar a otro de la siguiente generación.

Longenecker et al. (2012) destacan que las empresas familiares son importantes porque se estima que representan de 80 a 98% del total de empresas de la economía de libre mercado y en general el 75% del empleo actual. El 35% de las empresas de la lista de Fortune 500, fueron identificadas como empresas familiares. Se muestra en el Apéndice A las 25 empresas familiares más grandes del mundo.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) refieren que la empresa familiar es operada por sus propios fundadores. Casi el 90% de las empresas a nivel mundial es familiar (de diferentes tamaños).

### Dimensiones

En esta parte se presentan las dimensiones del constructo vinculación de la empresa familiar, como son la propia familia y la empresa.

#### **Familia**

Gersick et al. (1997, citados en Hernández Fernández, 2007) señalan cuatro dimensiones del modelo basado en las competencias esenciales para el éxito de las empresas familiares que se desarrolló a partir del modelo de tres círculos por Tagiuri y Davis (1996, citados en Belausteguigoitia Rius, 2012), las cuales son las siguientes: la familia, la propiedad, la empresa o negocio y el conocimiento.

Basco Rodrigo (2006) cita las siguientes dimensiones clásicas de la empresa familiar: la propiedad, la dirección familiar, las implicaciones familiares y, la transferencia generacional, esta última esta forma implícita. En este tipo de empresa existe la

visión de mantener y perpetuar la complejidad de las relaciones entre los sistemas familia y empresa.

## **Empresa**

Davis y Tagiuri (1982, citados en Belausteguigoitia Rius, 2012) desarrollaron el modelo de los tres círculos que se dimensionan en empresa, familia y propiedad y que estas se interrelacionan entre sí, dando lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Dichos grupos de personas son los siguientes: (a) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (b) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (c) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (d) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (e) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (f) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa y (g) miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa. Si cada uno de esos siete grupos va hacia la misma dirección, cosa que casi nunca sucede, la empresa familiar no se verá afectada, pero al no llevar la misma dirección, sucede lo contrario, como ocurre con frecuencia; esos intereses son opuestos, se crearán tensiones entre ellos que afectarán negativamente a la empresa y deteriorarán las relaciones familiares si dificulta la permanencia o continuidad de la empresas.

Gersick et al. (2003, citados en Pérez Molina y Soler, 2012) aplicaron el modelo evolutivo tridimensional donde señala el subsistema de propiedad que se dimensiona en tres etapas evolutivas, las cuales son las siguientes: (a) compañías del propietario controlador, (b) sociedad de hermanos y consorcio de primos y (c) el de la familia que

se dimensiona en cuatro fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta y en la empresa donde son tres etapas básicas: arranque, expansión y madurez.

### **Gestión administrativa**

En esta parte se muestran los conceptos, la importancia y las dimensiones de la gestión administrativa.

#### **Conceptos**

La Real Academia Española (2001) explica el término administración como la acción de administrar, para conseguir algo o lograr algún asunto, también dice que es la acción y el efecto de administrar. Y gestionar es presentado como el hecho de ocuparse de la administración, la organización y el funcionamiento de una empresa, de actividad económica o de un organismo.

Chiavenato (2006) menciona que las funciones administrativas coordinan y sincronizan las funciones de la empresa. Refiere también que Fayol define el acto de administrar como el hecho de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que componen el proceso administrativo.

De acuerdo con Münch Galindo (2011), el proceso administrativo es una metodología fundamental para la aplicación de la administración. Además, permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización.

Según Garza Treviño (2000), las funciones de una empresa han sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa desde la visión de Henry Fayol, que es sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo donde las funciones son planeación, organización, dirección y control.

Robbins et al. (2013) citan las cuatro funciones administrativas, que son planear, organizar, liderar y controlar, que toda organización debe tomar en cuenta para lograr y alcanzar algún propósito.

Koontz y Weihrich (1998) aluden que la administración es la función de la teoría al brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes.

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) expresan que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos de la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas establecida por la organización.

Según Anzola Rojas (2010), la planeación consiste en establecer los objetivos con orden y sentido común. Respecto a la organización, refiere que es la coordinación de los recursos materiales y humanos. En relación a la dirección, cita que es la acción donde el empresario orienta a sus empleados e influye sobre ellos. Y el control tiene que ver con la supervisión del trabajo y los resultados, para ver si se cumplió el propósito.

Hernández y Rodríguez (2008) define el proceso administrativo como los pasos para sistematizar las operaciones de una empresa en forma efectiva, desde la fijación de objetivos claros en la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de las actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento.

### Importancia

Anzola Rojas (2010) dice que la administración es una herramienta muy importante para todos los cambios en las diferentes organizaciones o empresas, aunque en muchas ocasiones, su importancia suele pasarse por alto. Al inicio, reconocen a un

líder o a un jefe del grupo como responsable; sin embargo, a medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor dificultad, hubo la necesidad de organizarse y administrarse. Además, menciona que es importante e indispensable que los empresarios conozcan los cuatro elementos principales que conforman la labor de un administrador como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

Garza Treviño (2000) menciona la importancia de las funciones de la planeación, la organización, la dirección y el control, así como su interdependencia entre ellas. Los administradores, sin importar el nivel que desempeñan en la organización, deberán ocupar estas cuatro funciones para desarrollar cada una de sus tareas, ya sea de manera inmediata o intuitiva en ese proceso administrativo.

Robbins et al. (2013) señalan que la planeación es muy importante en la empresa porque es donde se establecen los objetivos y las metas de la organización y, además, se jerarquizan los planes trazados para integrar y coordinar las actividades. Aquí es donde se ve qué se va hacer y con qué medios (cómo hacerlo).

Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas (2011) citan la importancia de las fases del proceso de planeación que son (a) la apreciación del medio futuro, económico, político, competitivo tecnológico y social, (b) la visualización del papel socioeconómico deseado para la organización en su futuro, (c) el análisis de los recursos de la organización y de su capacidad para desempeñar el papel deseado y (d) el desarrollo de objetivos específicos y planes estratégicos que dirigirán los esfuerzos de la organización total.

### Dimensiones

Esta sección presenta las dimensiones del constructo gestión administrativa, como son la planeación, la organización, la dirección y el control.

## Planeación

Robbins et al. (2013) mencionan cuatro razones por las que se debe planear: (a) para establecer el rumbo hacia dónde se planea ir, (b) para reducir la incertidumbre, (c) para reducir la duplicación de actividades, (d) para eliminar actividades inútiles y (e) para establecer metas o los estándares que faciliten el control.

Laris (citado en Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas, 2011) señala que planear es decidir por anticipado lo que se va a hacer. Menciona también que George R. Terry se refiere a la planeación como el hecho de escoger, relacionar situaciones para pronosticar y revelar actividades formuladas que se supone, son necesarias para el logro de los resultados esperados.

Ramírez Cavassa (2004) indica que la planeación es una de las funciones básicas de la administración y es la primera fase del proceso administrativo.

Señala Rodríguez Valencia (2010) que la planeación es un proceso que define anticipadamente qué es lo que se va a hacer y cómo; también se implica la selección de objetivos, el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de los programas y presupuestos para lograrlo.

Según Anzola Rojas (2010), la planeación consiste en establecer los objetivos con orden y sentido común.

Goetz (citado en Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas, 2011) dice que la planeación es hacer que ocurran cosas, que de otra forma no se habrían realizado.

Reyes Ponce (2007) se refiere a la planeación como el hecho de fijar un plan concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientar a la secuencia de operaciones para realizarlo.

Chiavenato (2006) describe a la planeación como una función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué

debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. También menciona que planificación es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Las dimensiones que considera la planeación son las siguientes: (a) presentan los objetivos en la organización, (b) establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, (c) son una guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, (d) desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, (e) supervisan que el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido, de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Koontz y Weihrich (1998) mencionan que toda planeación debe incluir la misión, los objetivos y la acción para cumplir de alguna forma, la toma de decisiones. A continuación se mencionan los diferentes factores: (a) la misión o propósito (se identifica la función o la tarea básica de una empresa), (b) los objetivos o metas (fines que se persiguen por medio de una actividad), (c) las estrategias (determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa), (d) las políticas (criterios o enunciados que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones), (e) los procedimientos (planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras), (f) las reglas (no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación), (g) los programas (conjunto de metas, políticas y procedimientos reglas y asignaciones de tareas paso a seguir) y (h) el presupuesto (formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos).

Castro (2007) validó el cuestionario de gestión administrativa utilizado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado en la República Bolivariana de Venezuela con los siguientes puntos o aspectos en planeación: es factible la planeación

en la empresa, la toma de decisiones está centralizada (solo por directivo), es tomado en cuenta para las decisiones de la empresa, es tomado en cuenta para las decisiones en su departamento, se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de la toma de decisiones, si se es racional al momento de tomar las decisiones, si se es intuitivo en la toma de decisiones, son programadas la decisiones, están definidos los planes de trabajo por departamento, están definidos los objetivos en el departamento en el que trabaja, tiene metas preestablecidas, los objetivos y las metas se basan en la realidad de la empresa, se aplica la administración por objetivos en la empresa, existe un departamento de planificación formal en la empresa, se aplica la administración estratégica en la empresa, se ha realizado algún análisis interno de la empresa o sus departamentos y es objetiva la planificación en la empresa.

## **Organización**

Stoner et al. (1996) señalan que organizar es un proceso gerencial permanente, que tiene dimensiones importantes, como (a) dividir la carga de trabajo, en forma cómoda y lógica, por personas o grupos; (b) combinar las tareas en forma lógica y eficiente, de acuerdo con los departamentos; (c) especificar quién depende de quién en la organización, de acuerdo con la jerarquía y (d) establecer mecanismos para integrar las actividades en los departamentos de forma eficaz.

Chiavenato (2006) comenta que la organización proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa, puede ser dividida en organización material y organización social.

Definen Robbins et al. (2013) a la organización como el lugar donde se determina lo que se necesita hacer, cómo se hará y quién lo va a hacer. Abarca determinar



qué tareas o trabajos deben llevarse a cabo y por quién, cómo se agrupan las tareas, quién estará subordinado a quién y quién tomará las decisiones.

La organización, de acuerdo con Terry, se define como “el regalo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (Terry, citado en Reyes Ponce, 2007).

Koontz y Weihrich (1998) expresan que para que una función organizacional pueda existir, debe constar de los objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada, sepa que puede cumplir las metas. Algunas dimensiones de la organización son la identificación y la clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo, la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y la estipulación de coordinación vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) con la estructura organizacional.

## **Dirección**

Chiavenato (2006) menciona que la dirección conduce a la organización a funcionar; su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento.

Koontz y Weihrich (1998) indican que la función administrativa de la dirección es el proceso reflexivo de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. A continuación se mencionan algunos factores que intervienen en la dirección:

1. Factores humanos. Es obvio que mientras existen objetivos empresariales entre una y otra organización, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos.

2. La motivación. Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas; algunas de ellas son necesidades primarias.

3. El liderazgo. Tanto líderes como administradores deben responder a las motivaciones de los individuos si pretenden diseñar condiciones en las que la gente se desempeñe.

4. La comunicación. El estilo de liderazgo y la capacidad para resolver problemas de comunicación son, de igual manera, decisivos para el ejercicio de la administración.

Castro (2007) validó el cuestionario con las siguientes dimensiones de dirección: (a) es evaluada la eficiencia y la eficacia en su departamento, (b) se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia, (c) los retiros voluntarios de empleados son muy frecuentes, (d) se evidencian conflictos laborales frecuentemente, (e) el comportamiento de sus compañeros ante terceros, en su área de trabajo, es el adecuado, (f) se presentan problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, en el ámbito laboral, (g) es tomada en cuenta su opinión para la solución de algún problema, (h) es tomado en cuenta para la toma de decisiones ante situaciones imprevistas, (i) está satisfecho con su trabajo, (j) recibe alguna inducción para realizar sus tareas, (k) recibe adiestramiento por parte de la empresa, (l) existen grupos de trabajo en la empresa, (m) se establecen metas por equipos o grupos de trabajo, (n) tiene sentido de pertenencia para con su trabajo, (o) se siente seguro en su lugar de trabajo, (p) mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo, (q) se siente motivado para realizar su trabajo, (r) existen normas o políticas para el desempeño de las

actividades, (s) es tomado en cuenta su desempeño en la empresa, (t) existe un líder en la empresa y (u) existe alguien que supervisa o coordina su trabajo.

Stoner et al. (1996) señalan que el término dirección implica el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera, con respecto a determinadas responsabilidades como mandar, influir y motivar a los empleados; relacionarse en tiempo y forma, lo cual es fundamental para las actividades de la dirección; influir en los demás para lograr el objetivo; dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas; distribuir, razonablemente, el poder entre los líderes y los miembros del grupo y usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores.

## **Control**

Castro (2007) validó el cuestionario con las siguientes dimensiones de control: (a) son controlados todos los procesos en la empresa, (b) se emplean estrategias de control anticipado a los problemas, (c) existen sistemas de control en su área de trabajo, (d) existen mecanismos de control en el momento que se presentan problemas, (e) existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades, (f) existen sistemas de control para corregir los problemas después que ocurren, (g) se elaboran presupuestos de gastos, (h) existen medidas de control financiero, (i) son evaluados y clasificados los clientes, (j) es evaluado su desempeño en base a algún estándar, (k) se realizan inventarios de mercancía constantemente, (l) es controlada la información en la empresa, (m) es controlada la entrada y la salida de personas de la empresa y (n) se dispone de políticas para programaciones de pago.

Stoner et al. (1996) se refieren al control administrativo como el proceso donde se ajustan las actividades reales con las proyectadas. Mencionan los mismos autores que, de acuerdo con Robert J. Mockler, los elementos esenciales para el proceso del control son establecer normas y métodos para medir el rendimiento, medir los resultados, determinar si los resultados corresponden a los parámetros y tomar medidas correctivas.

Chiavenato (2006) comenta que el control consiste en verificar para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, según las instrucciones transmitidas y los principios establecidos; su objetivo es localizar los puntos débiles que son detectar los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Para Koontz y Weihrich (1998), el control es una función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. El proceso básico de control implica tres pasos: (a) establecimiento de las normas, (b) medición del desempeño como base en esa norma y (c) corrección de las variaciones respecto a las normas y planes.

Reyes Ponce (2007) define control como la medición de los resultados pasados y actuales en relación con los esperados, ya sea parcial o totalmente, con la finalidad de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2010), el propósito de cualquier control interno consiste en ayudar a los propietarios y administradores a incrementar el éxito en la organización mediante una acción de control efectivo. Continúa diciendo que el control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación.

## **Gestión operativa**

En este apartado se despliegan los conceptos, la importancia y las dimensiones de la gestión operativa.

### **Conceptos**

Münch Galindo (2011) expresa que las funciones operativas son un conjunto de actividades y responsabilidades que se realizan en un departamento o área en la organización que conforma la empresa. Dichas áreas se clasifican en personal, finanzas, producción, mercadotecnia y sistemas.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) precisan que la gestión operativa es un área funcional de trabajo especializado de la que se derivan cada una de las actividades productivas en las organizaciones, básicamente empresariales, como son producción-operaciones, finanzas, mercadotecnia o comercialización y el recurso humano o personal.

Lamb, Hair y McDaniel (2006) mencionan que es importante que todas las personas que están involucradas en los negocios, independientemente del área de responsabilidad o especialización que ocupen, deban familiarizarse con la terminología y los fundamentos de contabilidad, finanzas, administración y marketing, ya que estas son las diferentes áreas funcionales que la empresa necesita para el buen funcionamiento.

Münch Galindo (2011) menciona las diferentes nomenclaturas que definen a las áreas funcionales como áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos, gerencias o direcciones, no olvidando que varían de acuerdo con el tamaño de la empresa. En esta investigación se le denomina gestión operativa a este proceso.

De acuerdo con Garza Treviño (2000), la función de los recursos humanos consiste en seis propósitos: (a) definir qué personal requiere la organización, (b) reclutar

y contratar a las personas más adecuadas para la empresa, (c) retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización, (d) conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa, (e) remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones y (f) lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

### Importancia

Münch Galindo (2011) enfatiza que las áreas funcionales son importantes porque, por medio de estas, se logran los objetivos de la empresa; además, su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por áreas especializadas; elimina duplicidad de esfuerzo y facilita la optimización de los recursos.

Gitman (2007) define a las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero.

Hernández y Rodríguez (2008) señala que, así como va creciendo la empresa, sus necesidades financieras van aumentando; por lo que es importante contar con la existencia de un área contable–financiera y contratar un contador profesional, lo cual va a ayudar a tener un control administrativo y operativo de la empresa y la oportunidad de dar respuesta a la información financiera para la toma de decisiones.

Fleitman (2010) destaca la importancia que tiene una de las áreas funcionales de la empresa como es la mercadotecnia para los empresarios en un mundo moderno y globalizado, pues ayuda a la empresa a generar mayores ventas, a tener amplia participación en el mercado, a lograr la satisfacción del cliente, a desalentar a los competidores y a promover la imagen de un producto o empresa.

Münch Galindo (2011) menciona que las áreas funcionales son de vital importancia, porque por medio de estas áreas, los gerentes o directivos logran que se cumplan los

objetivos y las metas de la empresa; su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia, elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos en las organizaciones.

Camarena Torres (2004) señala que la mercadotecnia en las organizaciones modernas es una actividad necesaria para poder alcanzar los objetivos empresariales y la satisfacción de sus clientes. Además, ayudar a conocer, identificar y desarrollar a los clientes potenciales es una tarea básica de cualquier organización. También ayuda a conocer quiénes se interesan en los productos o servicios de la empresa, cómo ganar a los competidores con una mejor estrategia, dónde se encuentran los consumidores y cómo se les harán llegar los productos o servicios y de qué manera acrecentar la participación en el mercado, y como consecuencia, generar más utilidades. Estos son algunas preguntas que la mercadotecnia tiene que responder con asertividad en cada organización.

Lamb et al. (2006) señalan la importancia del área de marketing en las organizaciones, porque esta contribuye directamente para alcanzar los objetivos, pues tiene las siguientes actividades, que son vitales para las organizaciones del negocio: (a) evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales, (b) diseño y manejo de la oferta de productos, (c) determinación de precios y políticas de precios, (d) desarrollo de estrategias de distribución, (e) comunicación con los clientes actuales y potenciales y (f) maquinaria y equipo que se debe comprar, lo cual sería con el propósito de manejar una planeación de producción eficiente y efectiva en la empresa.

Félix Castelán (2009) recalca que la mercadotecnia es una actividad importante dentro de la empresa y dentro del área funcional, porque prepara el camino del producto o servicio que la empresa ofrece para poder llegar al consumidor, por medio de las diferentes actividades, como son promoción, distribución, publicidad, precio y plaza.

Garza Treviño (2000) comenta que el propósito fundamental del plan de mercadotecnia es descubrir las oportunidades en el mercado y orientar el esfuerzo y recursos de la organización para capitalizarlas. Dicha integración del mercado con la empresa deber ser de manera coordinada y eficaz para lograr que la organización obtenga un alto grado de rentabilidad a largo plazo.

Fischer de la Vega y Espejo Callado (2014) resaltan que la mercadotecnia determina las necesidades, deseos y valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.

Münch Galindo (2011) acentúa que en la función operativa se encuentra también el área de personal, a la que también se le denomina recurso humano. En esta área se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos y experiencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia, recordando que el factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización.

Al respecto, Rodríguez Valencia (2010) indica que en la vida empresarial se le menciona con mayor énfasis, ya que el recurso humano es lo más importante en la organización y en el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo con Garza Treviño (2000) la función de los recursos humanos consiste en seis propósitos: (a) definir qué personal requiere la organización, (b) reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa, (c) retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización, (d) conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa, (e) remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones y (f) lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.



## Dimensiones

A continuación se muestran las dimensiones del constructo gestión operativa: finanzas y contabilidad, marketing y producción.

### **Finanzas y contabilidad**

Horne y Wachowicz (2002) señalan que las finanzas se refieren a la adquisición, financiamiento y administración de activos, con un propósito general. Estas se dimensionan en inversión, financiamiento y administración de activos.

Weston y Copeland (1988) mencionan que las finanzas se deben planear y se deben obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa. Lo primero es realizar lo que involucra la planeación y preparación de los pronósticos. Lo segundo son las decisiones de inversiones y financiamiento de la empresa y sus interacciones. Lo tercero es interactuar con otros administradores del negocio para operar en forma eficiente dentro de los mercados de dinero y capitales.

Hernández y Rodríguez (2008) sugieren que el área de finanzas es responsabilidad de la dirección y la administración de todas las actividades que están relacionadas con el sistema de información contable de conforme al tamaño recursos y necesidades de la propia empresa.

Ochoa Setzer (2002) divide a las finanzas en tres grandes grupos:

1. Inversiones: cómo hacer y administrar una inversión en activos financieros y qué hacer con el excedente de dinero cuando se invierte en el mercado financiero.
2. Instituciones y mercados financieros: son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiar.

3. Finanzas corporativas o administración financiera de las empresas: que se clasifican en (a) la inversión en activos reales, la inversión en activos financieros y las inversiones de excedentes temporales de efectivo; (b) la obtención de los fondos necesarios para las inversiones en los activos y (c) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de los dividendos.

Garza Treviño (2000) menciona que el nuevo papel del ejecutivo de finanzas incluye lo siguiente: ser parte fundamental de la planeación estratégica de la empresa, provocar el acercamiento entre las áreas operativas de la compañía, verificar el aseguramiento de la calidad del producto o servicio, generar medidas del desempeño global de la empresa, tener creatividad financiera, determinar medidas competitivas de la empresa, delegar las actividades operativas de la función financiera y debe apoyar la tecnología de la información.

Garza Treviño (2000) señala que la contabilidad financiera debe ser útil para la toma de decisiones en la empresa y, además, sirve para medir la solvencia y la liquidez, así como la capacidad para generar recursos financieros.

Homgren, Harrison y Bamber (2003) aseveran que la contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información, convirtiéndola en estados financieros donde se comunica dichos hallazgos a los responsables para la toma de decisiones.

Lara Flores y Lara Ramírez (2009) mencionan que la contabilidad es una disciplina donde se registra, analiza y clasifica cada una de las operaciones realizadas por una sola persona o por una institución que realizan actividades económicas, comerciales, industriales o de servicios, ya que estas sirven de base para elaborar la información financiera que sea útil al usuario para la toma de decisiones.

Fleitman (2010) refiere que la contabilidad permite conocer información, tanto en los activos y pasivos, como respecto de la solvencia y la estabilidad, así como las fuentes de

financiamiento, las inversiones, la liquidez, las ventas, los costos de producción o financiamientos del capital de trabajo, la capacidad de endeudamiento, los resultados de las operaciones, lo razonable de la utilidad en función del capital invertido.

## **Marketing**

Lamb et al. (2006) indican que el marketing no es un departamento, sino una orientación de toda la compañía. En consecuencia, es importante que toda la gente de negocios tenga un conocimiento básico del marketing y sus dimensiones que son el producto, la promoción, la plaza (distribución) y el precio.

Alet (2007) clasifica las cinco dimensiones del marketing de la siguiente manera:

1. Base de datos: en ella están la planificación, la ejecución y la medición de las acciones de marketing; sobre ellas se realiza la segmentación, la localización de nuevos clientes, el diseño de nuevos productos y la misma previsión de ventas.

2. Oferta: cantidad de productos ofrecidos en el mercado, que consta del producto, el precio, las condiciones de pago, los elementos de posicionamiento, los reductores de riesgo, los términos de compromiso, los incentivos y las opciones.

3. Creatividad: se basa en la expresión retórica, el tono, el estilo de comunicación, la expresión gráfica, además de las consideraciones de producción, los elementos de participación y la personalización.

4. Medios: son las formas de comunicación como el correo, el teléfono y el internet.

5. Servicio al cliente: son los servicios ofrecidos como la entrega a domicilio, la llamada por teléfono gratuita, la aceptación de varias tarjetas de crédito, la prueba gratis y el nivel de servicio, tanto en rapidez como en exactitud, en la solución de problemas, en aceptación de devoluciones y en realización de cambios.

Lovelock y Wirtz (2011) mencionan los ocho elementos en conjunto, a los que se les conoce como “8ps” de marketing de servicios; y son producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, promoción y educación, proceso, entorno físico, personal, productividad y calidad. Además, son los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran, de manera redituable, las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Camarena Torres (2004) señala las dimensiones del marketing de acuerdo con los diferentes “ps”:

1. Plaza: se refiere a los canales de distribución, la cobertura, las variedades, las ubicaciones, los inventarios, los transportes y la logística.

2. Precio: se relaciona con el precio de lista, los descuentos, los márgenes de utilidad, el plazo de pagos y las condiciones de crédito.

3. Promoción: concierne a lo que tiene que ver con la publicidad, las ventas personales, los anuncios, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

## **Producción**

Fleitman (2010) enuncia que la productividad es el fruto de varios factores como son la tecnología, la planeación de capital, la organización, los sistemas y los controles, entre otros. Son varios aspectos que solo se encuentran donde hay dedicación, capacitación y actitud positiva. Además, la productividad requiere el esfuerzo y participación positiva de cada uno de los actores de la empresa, ya que el trabajo que se realiza en cada departamento tiene una posición estratégica por su estrecha relación con las áreas de ingeniería, producción, ventas y finanzas.

Anzola Rojas (2010) define producción como la transformación de insumos en bienes y/o servicios de productos deseados por los consumidores, utilizando los recursos humanos, financieros y materiales.

Tolentino (2004, citado en Cequea, Rodríguez Monroy y Núñez Bottini, 2010) dice que la productividad es el resultado del trabajo entre la tecnología, los sistemas y los recursos humanos que se armonizan en la organización.

Gutiérrez Pulido (2010) señala a la productividad desde dos componentes: eficiencia y eficacia; el primer componente tiene que ver con el total de los recursos, cuántos se utilizaron y cuántos desperdiciaron y el segundo componente, tiene que ver con los resultados alcanzados y cuántos cumplen con los requisitos de calidad.

### **Desempeño empresarial**

En esta sección se mencionan los conceptos, la importancia y las dimensiones del desempeño empresarial.

#### **Conceptos**

Bernárdez (2007) define al desempeño empresarial como el resultado de la interrelación de cada una de las áreas de la organización.

Cantero Cora (2011, citado en Aguayo Delgado, 2014) indica que el desempeño empresarial es la capacidad que tiene la empresa para cumplir y alcanzar sus objetivos así como sus metas, en su entorno, utilizando los recursos que se le proporcionan así como las estrategias planteadas.

Pérez Zapata y Cortés Ramírez (2009) revelan que el desempeño organizacional integral va más allá de los datos financieros, como es la calidad, la satisfacción de

los clientes al recibir sus productos o servicios, la innovación en los productos, las cuotas de mercado, así como la medición de impacto en la sociedad.

### Importancia

Fleitman (2010) afirma que lo más importante en una empresa es el recurso humano, ya que no existiría una empresa si no hay personal. De ahí depende que una empresa sea buena o mala: depende de las capacidades, habilidades, necesidades e inquietudes de las personas. Es vital para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) corroboran que, para medir el desempeño organizacional, debe considerarse una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si están trabajando bien; de acuerdo con ellos, se tienen los siguientes factores de efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

Bodie y Merton (2003) sostienen la importancia de administrar recursos humanos y financieros. Para interactuar en el mundo de los negocios. Para poder alcanzar y lograr oportunidades de trabajo interesante y gratificante, así como para tomar las mejores decisiones.

Respecto a la importancia del desempeño empresarial, Gitman (2007) comenta que la función que tiene que ver con las finanzas va en proporción al tamaño de la empresa. En pequeñas empresas, el departamento de contabilidad realiza, por lo general, la función de finanzas. A medida que la empresa crece, la función del área financiera evoluciona comúnmente.

Garza Treviño (2000) menciona que las empresas que cobren relevancia en el futuro serán las que aprovechen el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los recursos humano en los diferentes niveles de la organización.

Fleitman (2010) enfatiza la importancia de la contabilidad, cuando dice que es la base de la información general y financiera para tener en orden todas las cuentas de cada una de las operaciones de la empresa. Además, una contabilidad profesional proporciona información veraz, oportuna y suficiente para la toma de decisiones basadas en una situación real de la empresa.

Ochoa Setzer (2002) señala lo importante que son las finanzas, ya que ayudarán a entender el concepto y las implicaciones de las decisiones que los responsables tomen en sus respectivos campos de acción. Además, existen implicaciones financieras en todas las decisiones de la empresa.

Kotler y Keller (2006) mencionan que el marketing es importante para tener éxito financiero, pues se requiere del talento comercial y del marketing de las empresas para tomar las mejores decisiones, para realizar un buen seguimiento de los clientes y competidores, y así satisfacer a los accionistas, empleados, proveedores y colaboradores.

### Dimensiones

Saracho (2011) manifiesta que el desempeño organizacional es el valor crítico unido a la organización mediante la presencia o ausencia de las personas designadas como talentos, lo cual generaría una diferencia sustancial, medible y visible por medio de estas dos dimensiones: (a) la directa, que tiene que ver con la productividad, las ventas, los acuerdos comerciales y otros indicadores y (b) la indirecta, como son el liderazgo, la satisfacción de los clientes, el clima organizacional y el conocimiento experto.

Bernardez (2007) señala las diferentes áreas para evaluar el desempeño empresarial en cada una de sus dimensiones:

1. Marketing y modelo de negocio: se relaciona con el impacto social, la creación de valor, la cuota de mercado, la competitividad, el precio, la calidad y el hecho de proporcionarle valor agregado al cliente.

2. Marcas: es todo lo que tiene que ver con el valor, el prestigio, el atractivo, el mix de productos packaging, los modelos de negocios y los modelos de ingresos.

3. Tecnología e innovación: atañe a la posición tecnológica, la relevancia, la innovación, la creatividad, el tiempo de mercado, la aplicación y uso de tecnología y el e-performance.

4. Servicio al cliente: involucra la calidad del producto, la calidad del servicio, las respuestas a las necesidades, la accesibilidad, la atención al cliente, la fidelización y la post-venta.

5. Recursos humanos: comprende la estrategia, la cultura, el clima, el liderazgo, la estructura y la productividad, el reclutamiento, la selección, la atracción, la rotación, las competencias y su formación, las remuneraciones y las consecuencias y la evaluación.

6. Competencias centrales: abarca los factores críticos de éxito, como los indicadores estratégicos, las competencias industriales, competencias productos, competencias futuras, adquisición y desarrollo, transmisión y protección, renovación y actualización.

7. Sistemas de información: incluye los SIG, como el sistema administrativo, la información y los reportes, el sistema de colaboración, el sistema comercial, el sistema de producción, el sistema de personal, los clientes.

8. Producción: implica todo lo relacionado con la estrategia de producción, la eficiencia y la productividad, el planeamiento y la coordinación, el uso de la tecnología, la calidad, las compras y el abastecimiento, el uso de la capacidad y los materiales y la gestión de inventarios.



9. Finanzas: involucra los ingresos, los costos, la rentabilidad, los indicadores financieros, la liquidez, el flujo de caja, la financiación y el endeudamiento.

## **Finanzas**

Rodríguez Valencia (2010) expresa en qué consiste la administración financiera, cuando dice que deben considerarse de forma oportuna y en las mejores condiciones de costos, todo lo relacionado con los recursos financieros para cada área de la empresa de la cual se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) definen a las finanzas como la rama de la economía enfocada a la obtención de recursos financieros que requiere un individuo o una empresa, para realizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos. También es la rama de la contaduría y la administración que estudia el flujo de efectivo entre los individuos, empresas e instituciones del sistema financiero.

Fleitman (2010) menciona que los pronósticos financieros son una actividad compleja para los empresarios. Los mismos son importantes en la elaboración de un plan de negocio porque les permite conocer profundamente a la empresa y, a veces, detectar situaciones desconocidas, lo cual se logra cuando el empresario conoce e involucra cada una de las actividades diarias de la empresa.

Bodie y Merton (2003) mencionan que las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan por medio del tiempo. Existen dos características que distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos en relación con los costos y los beneficios de las decisiones financieras: (a) se

distribuyen a lo largo del tiempo y (b) generalmente no son conocidas con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más.

Ochoa Setzer (2002) señala que las finanzas son una rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión, tanto en activos reales, como en activos financieros y, además, se encargan de la administración de los mismos.

Gitman (2007) dice que las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas, gobiernos. Sus dimensiones son servicios financieros y finanzas administrativas.

Amat y Puig (2012) estudian cómo obtener el mejor provecho de los recursos financieros que son escasos, en las diferentes dimensiones como son (a) las finanzas personales, las corporativas y las públicas.

## **Marketing**

Lambin (1991) define el marketing como el conjunto de herramientas de análisis, así como de métodos de previsión y de estudios de mercado utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda.

Según The American Marketing Association (AMA, citado en Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas, 2011), la mercadotecnia es la planeación y ejecución de la concepción, la fijación del precio, la promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para realizar intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) mencionan que la mercadotecnia es un conjunto de actividades que se realizan en una empresa, las cuales van orientadas hacia el logro de una meta de venta de productos o servicios, para alcanzar

beneficios financieros a partir de cubrir una necesidad satisfactoria de los clientes, a fin de lograr su lealtad.

Señala Fleitman (2010) que la importancia de la publicidad y la promoción en las empresas, para que puedan ser rentables y mantenerse como tales, radica en el hecho de que la publicidad es un medio por la cual las empresas hacen llegar mensajes persuasivos a los posibles compradores. Se hacen por medio de campañas de mensajes visuales u orales, cuyo propósito es despertar el interés del público para que adquiera los productos o servicios o se incline hacia ciertas personas o instituciones.

AMA (citado en Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas, 2011) define la mercadotecnia de la siguiente manera: es la actividad que planea y ejecuta la concepción, determinación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales, así como los de las organizaciones.

Lambin (1991) sugiere que el marketing es un sistema de mercado en el cual los individuos son objeto de explotación comercial por el vendedor y que cuenta con tres dimensiones características del concepto de marketing, las cuales son la acción (la conquista de los mercados, el análisis (la comprensión de los mercados) y la ideología (una actitud).

Fischer de la Vega y Espejo Callado (2011) señalan, desde su perspectiva, las dimensiones de la mercadotecnia; como sigue: (a) producto: artículo (marca, envase, empaque y embalaje) y servicios; (b) precio; (c) plaza: canales de distribución (mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas) y distribución física (almacenamiento, inventarios y transporte) y (d) promoción: de ventas (al consumidor, al distribuidor), publicidad, plaza de ventas.

Czinkota y Kotabe (2001) citan las diferentes mezclas que se hacen en el área de mercadotecnia para apoyar a la empresa y así seguir permaneciendo en el mercado, las cuales son las siguientes:

1. Mezcla de producto: tiene que ver con el rango de línea de productos, el concepto del diseño, el atractivo del color, el estilo, el empaque, la marca registrada, la función de servicio y las garantías.

2. Mezcla de distribución física: se relaciona con las provisiones, el inventario, el almacenamiento, la transportación, las bodegas, los canales de distribución, los vendedores al menudeo, los distribuidores, los mayoristas, las exportaciones y las importaciones.

3. Mezcla de comunicaciones: compete a lo relativo con la publicidad, el catálogo de ventas, la fuerza de ventas de campo, las ventas por teléfono, las relaciones públicas, el correo directo, las promociones de ventas, los premios y descuentos, la comercialización, las investigaciones y la interacción electrónica.

4. Mezcla de precios: es la estructura de precios, las condiciones de pago y los costos.

Kotler y Keller (2006) mencionan las siguientes dimensiones que considera el marketing:

1. Producto: es lo relacionado con la variedad, la calidad, el diseño, las características, la marca, el empaque, el tamaño, los servicios, las garantías y las devoluciones.

2. Precio: es lo relativo a la lista de precios, los descuentos, los incentivos, el periodo de pago y las condiciones de crédito.

3. Promoción: concierne a la oferta de ventas, la publicidad, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

4. Plaza (distribución): respecto a los canales, la cobertura, el surtido, la ubicación, el inventario y el transporte.

Fitzgerald (1991, citado en Sánchez y Alvarado, 2011) comenta que se realizó una encuesta que permitió definir que el desempeño empresarial debe medirse considerando seis dimensiones que son desempeño competitivo, desempeño financiero, calidad en el servicio, flexibilidad de adaptación en las actividades, innovación y aplicación de los recursos.

## **Recursos humanos**

Dessler (2001) menciona las dimensiones de los recursos humanos para su buen funcionamiento en la organización que son el reclutamiento y la selección, la capacitación y el desarrollo, las compensaciones, las relaciones laborales y la seguridad social y la seguridad en el trabajo.

Castillo Aponte (2006) manifiesta cómo se organizan los elementos de los recursos humanos para su buen funcionamiento en las siguientes dimensiones: (a) planeación (diseño de programas y previsión de la fuerza laboral (b) organización (análisis de cargos, reclutamiento y selección), (c) coordinación (socialización, relaciones sindicales y entrenamiento), (d) dirección (motivación, remuneración, servicios laborales y gestión participativa) y (e) control (evaluación del desempeño, disciplina laboral y auditoría).

Montes Alonso y González Rodríguez (2006) sugieren las siguientes dimensiones para recursos humanos: (a) diseño de la estructura u organización del trabajo: análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, política salarial y relaciones laborales; (b) selección y contratación: detección, reclutamiento y selección, contratación, incorporación e integración; (c) evaluación: dirección por objetivos, evaluación del desempeño y evaluación por competencias; (d) mejora: clima laboral, motivación, planes de formación, adecuación de puestos-persona, promoción y planes de carrera; (e) revisión: reestructuración de plantillas, revisión de objetivos y del modelo de gestión.

Dice Fleitman (2010) que, para tener una buena organización, es importante lograr la eficiencia y eficacia de los recursos humanos que trabajan en la empresa. Esta debe estar bien estructurada, organizada y distribuida en cada una de las actividades del negocio. Además, deberá tener un personal capacitado, bien pagado, contento y satisfecho, lo cual contribuye enormemente a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Competitividad empresarial**

Se presentan en seguida conceptos, importancia y dimensiones de la competitividad empresarial.

#### **Conceptos**

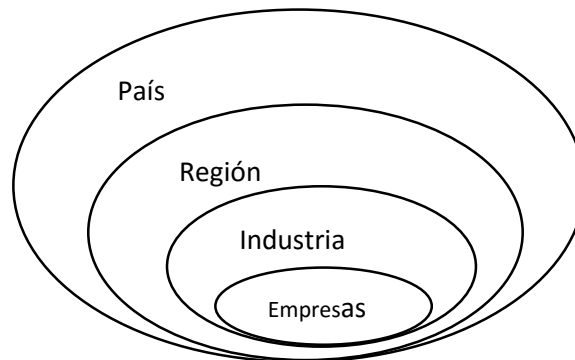
Saavedra García (2012) expone que la competitividad es un término multidimensional utilizado como cimiento para el desarrollo económico de otros países, cuando se gana la participación de empresas internacionales.

Castañeda Montes y Gutiérrez Castro (2011) mencionan que la competitividad es vista desde cuatro niveles: país, región, industria y empresas, los cuales se pueden clasificar dentro de una estructura jerarquizada, incluyendo diferentes niveles para el análisis, donde se encuentran los planteamientos de la teoría de competitividad sistémica, desarrollada por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD). El enfoque plantea que la competitividad es un sistema integrado por cuatro niveles que interactúan entre sí (ver Figura 7), estableciendo y modelando el desempeño competitivo en cuatro niveles: macro, meta, meso y micro (Esser y Hillebrand, 1996, citados en Castañeda Montes y Gutiérrez Castro, 2011).

La Real Academia Española (2001) define la competitividad como la capacidad de competir.

Dussel (2001, citado en Saavedra García, 2012) especifica que la competitividad es un proceso de unión dinámica, tanto de los países como de los productos, a mercados internacionales, dependiendo de las condiciones de la oferta o la demanda de cada producto.

Daza Aramayo (2014) define la competitividad como la capacidad que tiene una región en un determinado periodo para promoverse económicamente ante otras regiones, utilizando la mejor tecnología, teniendo una buena infraestructura institucional y educativa. De esta forma, estará haciendo frente al desarrollo económico de la región.



*Figura 7.* La competitividad vista desde cuatro niveles.

Porter (2008) menciona que la competitividad resulta ser un objetivo de la innovación, considera a la competencia como una de las fuerzas más poderosas de la sociedad, que permite la creación de valor y la capacidad que tiene la empresa o la organización para alcanzar la ventaja competitiva por medio de su posicionamiento en el mercado. Señala, además, que la competitividad surge del incremento de la productividad en el uso de recursos. También menciona las cinco fuerzas que moldean la

competencia, que son la amenaza de nuevos aspirantes, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996, citado en Saavedra García, 2012) señala que la competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantiene e incrementa el ingreso real de la población a largo plazo.

### Importancia

Fleitman (2010) comenta la importancia de la competitividad, donde el empresario o ejecutivo deben tener una serie de conocimientos al dirigir la empresa. Antes que nada, es un reto y una responsabilidad para los accionistas, los empleados, los proveedores y la sociedad en general. Hoy en día, la empresa exige a los empresarios o directivos tener un conocimiento profundo de acuerdo con el giro en que se desempeñen, con los objetivos, los procesos, los sistemas, los clientes, la capacidad y calidad de los proveedores, del mercado y de los competidores, para que pueda ser altamente competitiva.

Llorente García (2013) menciona que los conocimientos son el motor que se debe utilizar para incrementar la competitividad en las empresas; estos se materializan en productos tangibles o intangibles, lo cual ayudará a la organización a progresar o a hacerla más competitiva.

De la Cruz Osorio, Martínez Villegas y García Govea (2013) señalan que la importancia de la competitividad para alcanzar los objetivos de la empresa radica en el hecho de tener un buen liderazgo, una buena productividad o lo que la empresa necesita



en el momento, no considerando el tamaño de la empresa que puede ser pequeña, mediana o grande. Es importante conocer y saber qué estrategia es la mejor para aplicarla y ayudarla a ser más competitiva.

Rodas Carpizo y Arroyo de Rodas (2011) mencionan la importancia que tiene tomar decisiones en la organización, fijar las normas de calidad con las que se acepta la materia primas y el material que posteriormente se integra al proceso de producción; además, se debe de establecer un control de fabricación en cuanto a la calidad y, así mismo, verificar al concluir que el producto terminado sea de calidad.

### Dimensiones

Vallejo Guananga (2012) elaboró las dimensiones de la ventaja competitiva con cuatro factores, que son los siguientes: (a) la eficiencia, que permite reducir costos, (b) la calidad, que permite cobrar un precio mayor y disminuir los costos, (c) la innovación, que puede generar precios mayores y disminuir los costos unitarios y (d) la capacidad para satisfacer al cliente, que permite establecer un precio mayor.

Rodríguez Pérez (2004) analizó los factores que intervienen en la ventaja competitiva, fundamentándose en la teoría de recursos y capacidades, usando el tamaño, la rentabilidad, el crecimiento, el sector, la cuota de mercado y la concentración de la propiedad.

Jiménez Castañeda, Domínguez Hernández y Martínez Castro (2009) estudiaron la competitividad de las empresas con las siguientes dimensiones que son la rentabilidad, el prestigio del negocio y la satisfacción con el negocio.

Santillán (2010, citado en Saavedra García, 2012) elaboró y aplicó un instrumento para determinar la competitividad en las empresas de la industria de la

construcción, que consideró las siguientes dimensiones: (a) capacidad para generar utilidades, (b) administración de los recursos con eficiencia, (c) factores internos (la calidad, la tecnología, el capital humano y los valores de la empresa) y (d) factores externos (el mercado, medio ambiente y normas y reglamentos técnicos).

Pablo Calderón (2008) señala algunas dimensiones que posee la competitividad, de acuerdo con un cambio que requiere una red de interconexiones en la cadena productiva de la empresa. Las dimensiones son las siguientes: la innovación, la tecnología, la flexibilidad productiva, la agilidad comercial y la calidad.

Daza Aramayo (2014) realizó un estudio para evaluar la competitividad regional de América Latina, utilizando un índice desarrollado por la Universidad de Economía de Praga, donde evaluó la competitividad de los países de América del Sur, América Central y México, con un total de 17 países latinoamericanos. El índice propuesto abarca cuatro dimensiones importantes: económica, social, tecnológica e institucional.

### **Innovación y tecnología**

Fleitman (2010) comenta la importancia de la información y la informática en el mundo de los negocios. Hoy en día, los procesos administrativos, el área de producción, de distribución de artículos y los de servicios se han vuelto más dinámicos con el uso de la tecnología y han facilitado el trabajo dentro de la empresa.

Robbins et al. (2013) señalan que al correr riesgos, explorar nuevos territorios y hacer las cosas de diferente manera respecto de cómo se hacían originalmente, se le llama innovación. Para el entorno cambiante de hoy, la innovación es crucial y los gerentes necesitan comprender qué, dónde, cuándo, cómo y por qué debe de fomentarse la innovación en toda la organización.

Méndez (2002, citado en Avendaño, 2012) afirma que la innovación en los últimos años se ha convertido en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de espacios, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta ser un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo en los territorios.

Lundvall (2009, citado en Avendaño, 2012) dice que la innovación debe fundamentarse en las relaciones que se cruzan entre las empresas y las necesidades de los usuarios.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) mencionan que la innovación es un proceso constante para darle una solución a un problema o una necesidad por medio de la generación de nuevas ideas creativas.

Robbins et al. (2013) comentan que el éxito de los negocios está en innovar. Para estar en el mundo competitivo, las organizaciones deben crear nuevos productos y servicios y adoptar la última tecnología, si desean competir con éxito. Además señalan que si una organización desea tener métodos innovadores para la producción, debe tomar sus insumos y transformarlos. Para ello debe tener gente creativa y un entorno adecuado, es decir, que estimule la innovación considerando tres variables que son las siguientes: la estructura, la cultura y las prácticas de los recursos humanos en la organización.

Münch Galindo (2011) refiere que hoy en día, la tecnología es un recurso que la empresa utiliza para aplicar conocimiento científico al desarrollar actividades, prácticas y sistemas tales como maquinarias, instrumentos y procesos. Además, sirve para incrementar la eficiencia en los trabajadores, la racionalización y la especialización; optimiza los recursos y es básico para la producción de artículos o servicios que sean realmente competitivos.

Trías de Bes y Kotler (2011) explican que existe una relación entre la planificación y los resultados de la innovación; además, mencionan que el primer elemento de un sistema integral de innovación es la planificación, lo cual permite que las empresas puedan alinearse para asignarles recursos de manera eficiente y, así, desarrollar los procesos de innovación de las compañías. Siguen indicando que en las organizaciones deberá de existir un CIO (Consejero delegado de innovación) y, en caso de no existir, el gerente asignará o será el responsable directo de la innovación, dado que se trata de un área estratégica y crítica para la supervivencia de las organizaciones.

Según Robbins et al. (2013), lo que implica la innovación es partir de la inspiración y convertirla en un producto, servicio o procedimiento útil.

Garrigues y Etxenike (2007) enfatizan la manera respecto a cómo innovar las organizaciones por medio de la creatividad permanente para no hacer actividades rutinarias que debilite las capacidades.

Fleitman (2010), respecto al tema de innovar, mencionan que no es exclusivo de los empresarios sino también de los cargos públicos, inversionistas, consultores y para todas las personas a las que les interese innovar. Se basa en un crecimiento nuevo, de manera que pueda brindar distintas formas de fortalecer y ampliar negocios ya existentes.

Gómez Vieites y Calvo González (2010) comentan acerca de la innovación tecnológica, que es la actividad que tiene como resultado un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes, como pueden ser el desarrollo de proyectos, la adquisición de nueva tecnología, un nuevo diseño industrial e ingeniería en procesos de producción así como el cumplimiento de ciertas normas que aseguren la calidad. Además, mencionan lo importante que es innovar cada una de las actividades o procesos que realizan los

empleados dentro de las organizaciones, para poder brindar un mejor servicio o producto y, así, permanecer en el mercado en un determinado periodo.

De acuerdo con Münch (2011), la tecnología es un conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones que pueden ser los productos, el equipo, las operaciones, sistemas informáticos, fórmulas y patentes que ayudan a incrementar la eficiencia en el trabajo.

### **Capacidad de ventas y comercialización**

Fleitman (2010) comenta que las ventas son una función importante de cualquier empresa, porque aquí se generan los movimientos de las otras áreas dentro y fuera de ella. Nada sucede en una empresa hasta que se realiza la primera venta. Los resultados de una compañía están directamente relacionado con las ventas realizadas en un determinado periodo.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) mencionan que el área de mercadotecnia tiene una función fuerte al administrar la fuerza de ventas, pues se atiende a los diferentes compradores a partir de un plan y un programa de ventas, asignándole a cada vendedor una cuota de ventas de acuerdo al volumen de producción de bienes y servicios que se distribuyen en las diferentes sucursales, agencias o concesionarios.

La función de vender, de acuerdo con Fleitman (2010), es una de las actividades básicas de la empresa y debe de contemplar lo siguiente: (a) las políticas de ventas, el precio, la publicidad y la promoción; (b) las políticas en relación con el gasto directo por las ventas, (c) las políticas para la utilización de los canales de distribución y (d) la necesidad del área de ventas de tener prioridad en el uso de los recursos administrativos de la empresa.

De acuerdo con Félix Castelán (2009), siempre se deben considerar en la empresa estrategias innovadoras, ya que ayudarán a obtener ventajas competitivas, para que la empresa sobresalga ante su competidor considerando las necesidades de cada mercado, con la finalidad de lograr los objetivos planeados de la empresa.

## **Calidad**

Gutiérrez Pulido (2010) asevera que la calidad y la productividad son una necesidad plenamente vigente en las empresas hoy en día como nunca antes. Se requiere hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas, pues son exigencias crecientes para las organizaciones en un mundo cada día más globalizado y competitivo.

De acuerdo con Fleitman (2010), para tener y mantener operaciones continuas y eficientes en las empresas, es necesario programar los suministros en tiempo, cantidad y calidad.

## **Gestión financiera**

Fleitman (2010) menciona que las empresas persiguen un grupo de objetivos, siendo uno de ellos obtener utilidad; pero no es lo único, sino también desean ser competitivas y productivas. Para lograrlo, necesitan hacer cambios que mejoren el rendimiento de las empresas por medio del trabajo del personal, porque no puede ser obligatorio alcanzar la competitividad, sino que se requiere la participación y colaboración de todos y de cada uno de los integrantes de la empresa en forma consciente y responsable.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) declaran que ser competitivo y lograr la productividad implica el desarrollo e implantación de nuevas y modernas

tecnologías que exige un sistema administrativo en todos los niveles de la empresa para profundizar en los programas de capacitación y crear nuevos modelos organizacionales. Aquellas empresas, a nivel nacional e internacional, que han adoptado dichos nuevos modelos, son ejemplo de cómo se puede aumentar la productividad y la competitividad.

### **Relación entre las variables**

En esta sección se presenta la relación entre las variables latentes de esta investigación siendo las siguientes: vinculación de la empresa familiar y la gestión administrativa, vinculación de la empresa familiar y la gestión operativa, gestión administrativa y desempeño empresarial, gestión operativa y desempeño empresarial y desempeño y competitividad empresarial.

#### **Vinculación de la empresa familiar y gestión administrativa**

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) señalan que el éxito de una empresa depende de una buena gestión y administración, conociendo claramente la misión y la visión por medio de un buen líder, tomando en cuenta que sea empático con los miembros de la empresa para así atender los propósitos de la misma.

Rodríguez Valencia (2010) comenta que el gran reto de las empresas familiares es capacitar, en el aspecto técnico y administrativo, para que se establezcan de manera correcta, crezcan y sirvan como guía para las nuevas generaciones.

Astrachan y Kolenko (1994, citado en Gimeno Sandig, 2004) comentan que existe una correlación positiva de permanencia de la empresa con la existencia de planificación estratégica, pero pocos cuentan con ella y mucho menos tienen un plan de sucesión.

Münch Galindo (2011) señala que el factor humano, como las relaciones interpersonales son el elemento clave para lograr los objetivos y metas de cualquier empresa. Agrega que el personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa; que puede ser en el área administrativa, operativa, gerencial o directivo.

Rodríguez Valencia (2010) comenta que el control es la función que todos los propietarios, directivos y administradores deben considerar, desde la participación del gerente general hasta los supervisores de línea en toda la organización. Es imposible imaginar a una organización que esté exenta de controles, ya que son indispensables en todas las organizaciones para lograr planes y objetivos de la empresa.

#### Vinculación de la empresa familiar y gestión operativa

Münch Galindo (2011) menciona que la forma de organizar las diferentes áreas funcionales o departamentos depende del tamaño, recurso, giro y volumen de las operaciones de la empresa. En una empresa familiar, el dueño dirige y conoce a todos sus trabajadores; atiende los problemas de producción, ventas y finanzas. El propietario está al pendiente de los problemas del personal y realiza las actividades inherentes a estas funciones, así como la centralización en la toma de decisiones y ejecución de las tareas. Una función de la empresa indica un conjunto de tareas afines a una cierta área o campo de acción.

Anzola Rojas (2010) comenta que las empresas familiares son dirigidas únicamente por el dueño de la empresa, toda la dirección y la organización dependen de él, así como el área de finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos son parte de



la actividad diaria del empresario y es el único que toma las decisiones. La única área que le preocupa constantemente es la de producción, porque considera que es la base para la generación de ganancia de su negocio y todo el tiempo monitorea al personal del almacén de materias primas, de mantenimiento y todas las actividades que tengan que ver con la producción donde las modificaciones y los ajustes se van haciendo sobre la marcha aunque carezcan de formalidad.

Gimeno Sandig (2004) menciona que la empresa familiar tiene sus principios en el fundador que crea y desarrolla una empresa de acuerdo a sus capacidades y necesidades, pero lo hace a través de su propia experiencia. Además, el poder que tiene en la organización hace que no se vea obligado a reglamentar cada una de sus actividades y sus conocimientos para poderlos compartir con el resto de los miembros de la empresa familiar para su buen desempeño; todo se centraliza en que él es quien toma las decisiones.

Pérez Molina y Soler (2012) manifiestan que las empresas familiares son fundadas por una o varias personas con una alta capacidad de esfuerzo, vocación, intuición y visión para crear un negocio familiar, al que destinan toda su energía y dedicación, pero a veces carecen de una formación académica, lo cual influirá en su capacidad de dirigir la empresa.

Hernández Fernández (2007) comenta que las empresas familiares tienen numerosos problemas por su carácter familiar, los cuales surgen por motivos del funcionamiento de la organización, mismos que pueden ser por conflictos derivados de la administración, organización o sucesión. En el caso de la sucesión, puede hasta destruir a la empresa porque es el sucesor quien ahora va a dirigir el negocio, pero en cuanto a mercados, productos y rentabilidad no tiene los conocimientos suficientes.

Este tema debería de tratarse con cuidado y al mismo tiempo utilizar las herramientas que sean necesarias para llevar a cabo una sucesión que pueda evitar problemas y para el buen funcionamiento de la empresa.

Macías Ramírez (2011) señala la importancia de los lazos familiares porque pueden ser una fuente de armonía o de conflicto entre los miembros de la familia, lo cual puede trascender al ámbito de la empresa familiar y así desestabilizar las relaciones productivas.

Longenecker et al. (2012) señala que la principal función de una empresa es relacionar la producción y la distribución de bienes y/o servicios, creando valor para el cliente y riqueza para sus propietarios.

Handler (1989, citado en Macías Ramírez, 2011) enfatiza que una empresa familiar es donde las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están controlados por los miembros de la familia y, además, forman parte de la dirección o del consejo de administración.

### Gestión administrativa y desempeño empresarial

De acuerdo con Robbins et al. (2013), se ha encontrado en las investigaciones una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño, donde mencionan que las empresas que planean estratégicamente parecen tener mejores resultados financieros que las que no lo hacen.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) señalan algunas funciones que tienen el proceso administrativo y la mercadotecnia en la administración de las empresas como (a) planear las actividades de ventas, publicidad, precio y productos nuevos; (b) organizar un área funcional de trabajo, gerencias, departamentos y puestos, (c) integrar al personal capacitado que la estrategia de la empresa requiere, (d)

dar la dirección precisa a los objetivos que se persiguen y (e) controlar el desarrollo de cada uno de los planes deseados así como evaluar las desviaciones para tomar medidas de acciones correctivas pertinentes si se requiere.

Fleitman (2010) comenta que una empresa bien administrada, con espíritu y sentido social, en donde el personal tenga un lugar importante y su talento sea valorado, generalmente será una empresa exitosa.

Reyes Ponce (2007) expresa que la organización es una estructuración técnica de la relación que debe existir entre cada una de las actividades y niveles de los recursos humanos y materiales que se encuentran en un organismo social, con el fin de alcanzar sus planes y objetivos señalados.

Robbins et al. (2013) señalan que la cuarta función de la administración es controlar; esta se encarga de monitorear el desempeño de las otras tres áreas como son la planeación, la organización y la dirección, para compararlo con las metas y corregir cualquier desviación significativa en el desempeño organizacional.

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) señalan que las organizaciones requieren de expertos que se encarguen de las operaciones continuas, así como de la supervisión, la dirección y la gestión, de tal manera que hagan realidad los planes de las organizaciones.

Robbins et al. (2013) mencionan que liderar es motivar a los empleados, dirigir las actividades de los demás en la organización y elegir el canal de comunicación más eficaz para resolver los conflictos.

Reyes Ponce (2007) señala que la dirección es el área que hace efectivo que se logre todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Se ejerce a

base de decisiones directas o, con frecuencia, delegando la autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes indicadas.

### Gestión operativa y desempeño empresarial

Fleitman (2010) enfatiza la importancia de los directivos al realizar las entrevistas y reuniones de trabajo con el personal de la empresa para evaluar la eficiencia y la productividad y aprovechar la experiencia para capacitar a los nuevos empleados.

Garza Treviño (2000) comenta que la función financiera es aquella que permite planear, obtener y administrar los recursos financieros, para que la empresa pueda desarrollar cada uno de los planes, así como de las operaciones, manteniendo una adecuada estructura financiera y considerando las condiciones necesarias de liquidez y rentabilidad.

Félix Castelán (2009) señala que las nuevas tecnologías y el internet, en los últimos años, han estado al alcance de cualquier empresa que lo desee, sea pequeña o grande, sin distinción, lo cual ha permitido que los consumidores tengan acceso; y esto hace posible entrar a mercados más amplios de millones de consumidores; hoy en día, esto es una forma de hacer negocios.

Fleitman (2010) menciona que la tecnología que se habrá de utilizar para la elaboración de un producto es importante y determinante de que su nivel sea adecuado y competitivo. Antes de elegir una tecnología adecuada, deben considerarse algunos aspectos como las condiciones espaciales para su utilización, los conocimientos técnicos necesarios, la disponibilidad y facilidad de adquisición y la inversión necesaria.

Hernández y Rodríguez (2008) señalan que, administrativamente, a la empresa le interesa conocer el mercado y su comportamiento (sus variables y sus constantes),

lo cual permitirá hacer los cálculos de producción y las estimaciones financieras de los resultados esperados. El administrador debe aprender los principios, los métodos, la teoría administrativa y comprender el funcionamiento de los procesos productivos de las empresas.

Señala Garza Treviño (2000), que una de las funciones operativas en la empresa es el área de mercadotecnia y es de gran utilidad para las organizaciones porque fortalece la imagen y las ventas de la empresa con relación a los productos o servicios, lo cual ayuda a aumentar las ventas en la compañía. Además, requieren de información oportuna, suficiente y veraz de lo que sucede en el mercado; en este sentido, pueden conocerse las condiciones de la oferta y la demanda de un producto o servicio que ofrece la empresa.

La publicidad y la promoción conservan a las empresas vivas y las mantiene rentables, pues seguido pierden o ganan clientes y, por lo tanto, necesitan de aquellas para mantener e incrementar sus ventas (Fleitman, 2010).

Rodríguez Valencia (2010) sustenta la importancia de la contabilidad como una oportunidad de conocer la información y situación financiera de la empresa por medio de los registros contables de cada una de las operaciones que se realizan, lo cual permitirá formular los estados financieros como son el balance general o el estado de resultados, donde se refleja la información de la empresa y esta sirve para la toma de decisiones sobre las futuras inversiones y operaciones.

Menciona Garza Treviño (2000) que la contabilidad es un instrumento que le ayuda a la gerencia y a las personas a conocer cómo está la situación financiera del negocio.

## Desempeño y competitividad empresarial

En esta parte se presentan las áreas que se interrelacionan para lograr un buen desempeño y llegar a ser competitivos.

### **Productividad**

Fleitman (2010) menciona las exigencias respecto de la productividad que tienen hoy las empresas, donde las leyes del mercado obligan a profundizar y cambiar las estrategias y políticas para planear, crear e innovar y para tener la capacidad de poder sobrevivir y desarrollarse en el complejo mundo empresarial.

Hernández y Rodríguez (2008) asevera que la principal función del área de recursos humanos radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivando e integrando, por medio de valores, la misión y la visión de la empresa, por medio de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento al desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes.

Garza Treviño (2000) sostiene que las organizaciones deben desarrollar y capacitar al personal en todos los niveles a fin de que se conviertan los empleados en personas eficaces para lograr los mejores resultados. Además, tendrán la capacidad de aprender con mayor rapidez que lo competidores.

### **Tecnología**

Fleitman (2010) comenta la importancia que tiene la tecnología como una herramienta clave para las diferentes actividades y operaciones empresariales. Él menciona las siguientes: transacciones electrónicas, redes inalámbricas, teleconferencias

y nuevos microprocesadores; por ello, las empresas deben evolucionar y mejorar constantemente y adaptarse a las circunstancias de cada momento que el mercado le exige.

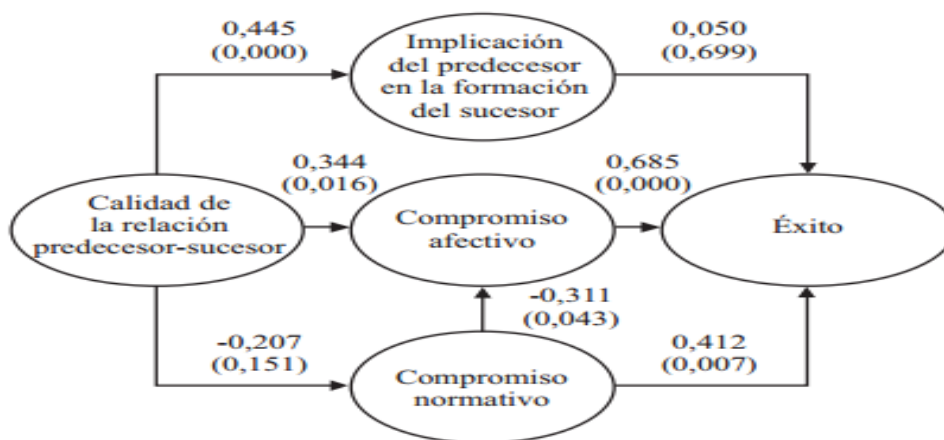
### **Investigaciones realizadas**

A continuación se presentan algunas investigaciones relacionadas con los constructos y algunas relaciones entre los mismos.

#### **Vinculación de la empresa familiar**

Cabrera y Martín (2010) realizaron un trabajo de investigación donde el objetivo fue diseñar y contrastar empíricamente un modelo de relaciones de vinculación entre los miembros familiares para conocer las variables asociadas en el proceso de sucesión en las empresas familiares. Los datos fueron obtenidos por medio de encuestas personales con cuestionarios totalmente estructurados. La población de estudio fue de 138 empresas identificadas en la región de Gran Canaria. La muestra incluyó predecesores, sucesores consumados y sucesores en proceso. El lugar donde se aplicó fue en la sede de las empresas, siendo la muestra final de 113 encuestas completas que representaron a 93 empresas familiares; el periodo en que se aplicó fue en el mes de marzo del año 2006. Cabe mencionar que la calidad de las relaciones padres-hijos es importante porque puede afectar a la habilidad del predecesor para enseñar y formar a su descendencia en el momento de la sucesión de la empresa. Entonces, se puede decir que el grado en que la relación entre ambos se caracterice por la capacidad de comunicarse y de ponerse de acuerdo, aunque tengan criterios diferentes, por el respeto y la confianza mutuos y por la madurez, puede facilitar el proceso de formación del sucesor y, por tanto, el éxito del proceso. En la Figura 8 se muestra el modelo

estructural y los resultados de los índices (CMIN = 168.362,  $p = .0099$ , CFI = .951, RMSEA = .037, NFI = .740, CMINDF = 1.153 y PNFI = .568) con cierta bondad de ajuste. Los resultados también confirman la existencia de una relación directa y positiva entre la calidad de las relaciones entre el predecesor y el sucesor y el desarrollo de motivaciones por parte del sucesor para incorporarse a la empresa familiar relacionadas con sentimientos de tipo afectivo. Es decir, es más probable que el sucesor decida desarrollar una carrera profesional en la empresa familiar por motivos relacionados con sus verdaderas necesidades y aspiraciones cuando existe una relación basada en el respeto, la confianza mutua y la comunicación.



INDICADORES DE LA BONDAD DEL AJUSTE  
 CMIN = 168,362 ( $p = 0,099$ )  
 CFI = 0,951  
 RMSEA = 0,037  
 NFI = 0,740  
 PCFI = 0,731  
 CMINDF = 1,153  
 PNFI = 0,568

Figura 8. Modelo estructural de éxito del proceso de sucesión (Cabrera y Martín, 2010).



## Gestión operativa y desempeño empresarial

Mesa Correa (2013) realizó una investigación para determinar cuáles son las estrategias, políticas y prácticas de marketing desarrolladas por las empresas que tienen un desempeño superior en períodos de crisis; para lo cual tuvo que evaluar si las empresas que aplican un marketing proactivo durante períodos de crisis obtienen mejores resultados que aquellas que optan por recortar su inversión en marketing. También analizó si la relación entre el marketing proactivo y el desempeño empresarial en períodos de crisis económicas está moderada por el sector al que pertenece la empresa, por la edad y por el tamaño de la misma. La investigación se llevó a cabo con las empresas españolas que mantuvieron o aumentaron sus actividades de marketing y obtuvieron un desempeño similar al de años anteriores o mejor, durante la crisis económica desatada en el año 2007. El modelo conceptual ajustado se muestra en la Figura 9.

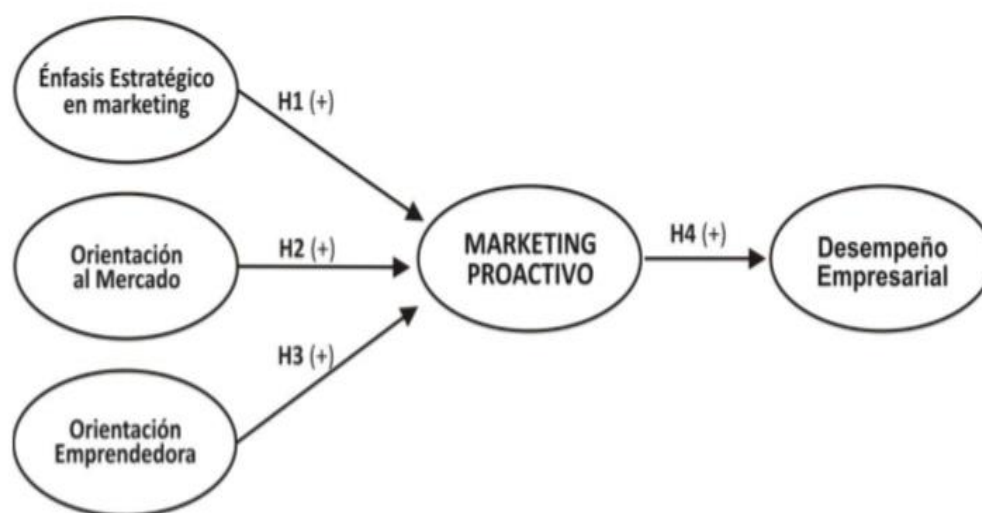


Figura 9. Modelo conceptual ajustado (Mesa Correa, 2013).

Los resultados confirman que apostar por un marketing proactivo permite mantener la ventaja competitiva y el valor de la empresa durante la crisis, aprovechando las oportunidades, respondiendo a los cambios en el comportamiento de los clientes y capturando más cuota de mercado. Se muestra la fuerte relación entre el marketing proactivo y el desempeño de la empresa, confirmando que la inversión en marketing estratégico representa la respuesta más eficaz de las empresas en crisis, contradiciendo las prácticas habituales empresariales orientadas a disminuir el presupuesto en dichos períodos.

Pérez López, Montes Peón y Vázquez Ordás (2004) realizaron una investigación donde analizaron la relación existente entre el aprendizaje organizativo y el rendimiento o resultados empresariales. La población del estudio estuvo formada por 2,740 empresas industriales y de servicios, del ejercicio 2001. La muestra fue de 195 empresas. Se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>. El aprendizaje organizativo influye positivamente sobre la satisfacción de empleados y clientes.

H<sub>2</sub>. El aprendizaje organizativo influye positivamente sobre los resultados económico-financieros de la empresa, tanto directa como indirectamente, por medio de la satisfacción de los empleados y los clientes.

Para la evaluación de las hipótesis planteadas en el desarrollo teórico del estudio, se propuso el siguiente modelo de ecuaciones estructurales (ver Figura 10).

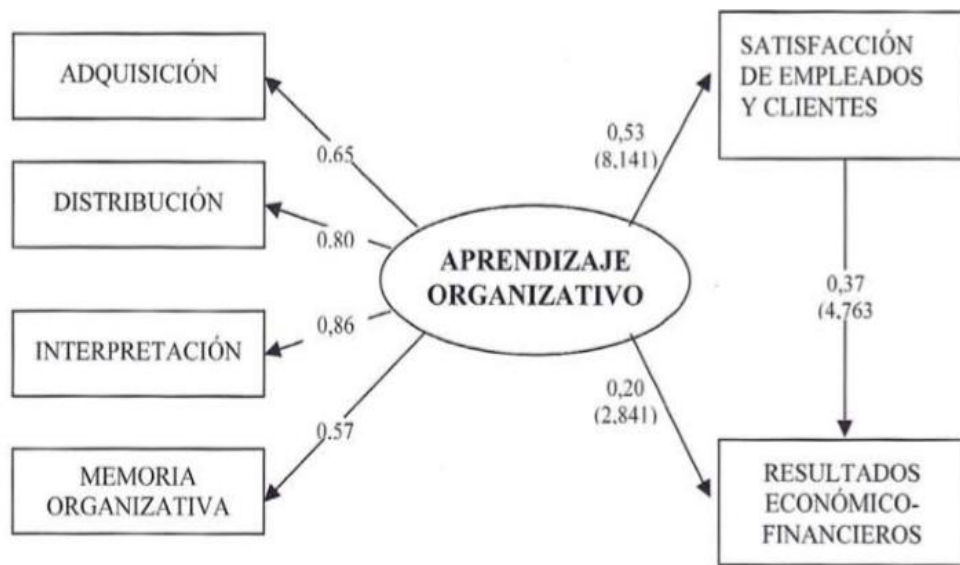


Figura 10. Modelo del aprendizaje organizativo y los resultados empresariales (Pérez López et al., 2004).

Este estudio permitió valorar las relaciones causales existentes entre el aprendizaje organizativo, la satisfacción de clientes y empleados y los resultados económico-financieros. El diagrama de relaciones del modelo, así como los índices de bondad de ajuste del mismo, se exponen en la Figura 11. Tal como puede apreciarse en ella, el modelo de ajuste estimado para el planteamiento formulado puede ser calificado como de *muy adecuado*. Se observa que la totalidad de los índices de bondad de ajuste superan ampliamente el valor recomendado para cada uno de ellos. Además, los coeficientes de regresión estandarizados que relacionan el aprendizaje organizativo con los indicadores de los resultados son positivos y significativos en un nivel de confianza del 99%, lo que permite extraer conclusiones acordes con las hipótesis planteadas.

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO GLOBAL							
S-B $\chi^2$ (8)	RMSR	GFI	NFI	NNFI	AGFI	CFI	IFI
25,9053 (p=0,001)	0,023	0,956	0,931	0,905	0,884	0,949	0,950

Figura 11. Medidas de bondad de ajuste del modelo global (Pérez López et al., 2004).

Santos Vijande, Sanzo Pérez, García Rodríguez y Trespalacios Gutiérrez (2009) realizaron un estudio que se centró en el análisis del concepto clave de “capacidades empresariales de marketing”, a la vez que evaluaron los posibles efectos de tales capacidades sobre los resultados alcanzados por las pequeñas y medianas empresas. Para el estudio, se tomó una muestra nacional de las PYMEs. Este tipo de organizaciones juegan un papel esencial en la economía española. Los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional entre un total de 163 PYMEs industriales ponen de manifiesto que la gestión de los recursos humanos, bajo una óptica de marketing interno, influye directa y positivamente sobre los resultados empresariales y sobre las capacidades de marketing; además, se pensó en PYMEs con un número de empleados comprendido entre los 10 y los 249 trabajadores que no rebasaran los límites de facturación establecidos en la Recomendación 2003/361/EC de la Comisión de las Comunidades Europeas. Los sectores seleccionados para el análisis fueron los siguientes: químico, maquinaria y material eléctrico, material óptico y médico-quirúrgico, material electrónico, vehículos de motor y otros elementos de transporte y metalurgia. Todos esos sectores industriales se caracterizan por la intensidad de su esfuerzo innovador, superior a la

media de la industria española, lo que los hace especialmente atractivos en el contexto de este trabajo, puesto que deben asumir una mayor capacidad de comercialización debido al flujo regular de innovaciones que desarrollan. Las hipótesis fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>. Las capacidades de marketing influyen directa y positivamente en los resultados vinculados con los clientes.

H<sub>2</sub>. Los resultados de los clientes afectan directa y positivamente en los resultados empresariales de las empresas.

H<sub>3</sub>. La estrategia de marketing interno de las organizaciones incide positiva y directamente en el desarrollo de sus capacidades de marketing.

H<sub>4</sub>. La estrategia de marketing interno de las organizaciones ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de clientes de la empresa.

La estrategia de marketing interno de las organizaciones ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados empresariales (ver Figura 13) y expone el modelo conceptual que proviene de las hipótesis anteriores.

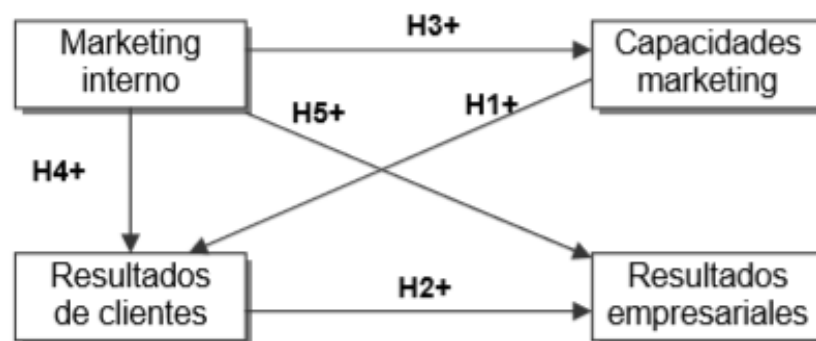


Figura 12. Modelo conceptual (Santos Vijande et al., 2009).

Finalmente, se muestran los índices de bondad de ajuste para el modelo, los cuales cumplen con los valores recomendados y los coeficientes estandarizados obtenidos de los índices fueron alcanzados con una medida de bondad de ajuste ( $\chi^2$  (162) = 316.29;  $p = .00$ ; BBNFI = .900; CFI = .914; RMSEA = .077). Los resultados de una encuesta realizada a nivel nacional entre un total de 163 PYMEs industriales ponen de manifiesto que la gestión de los recursos humanos, bajo una óptica de marketing interno, influye directa y positivamente sobre los resultados empresariales y sobre las capacidades de marketing. Por su parte, estas capacidades ejercen un efecto positivo y directo sobre los resultados intermedios vinculados con los clientes (valor añadido, satisfacción, lealtad) que, a su vez, contribuyen también de modo positivo y significativo a la consecución de mejores resultados.

Camisón Zornoza, Boronat, Villar y Puig (2008) realizaron un estudio sobre la influencia de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y de la gestión de la I+D y, a su vez, los efectos individuales y conjuntos de los distintos tipos de prácticas de gestión sobre el desempeño. La población fue tomada de las empresas industriales valencianas, excluyendo el sector energético, así como las microempresas (empresas con menos de 10 trabajadores). La selección de la muestra se realizó sobre la base de datos ARDAN-Comunidad Valenciana, que cuenta con un total de 3.394 empresas registradas. La muestra está dominada por pequeñas empresas (de 10 a 50 trabajadores), que integran el 76% de la base de datos, siendo reducida la presencia de grandes empresas con más de 250 empleados (1.7%). La muestra integra firmas de 18 sectores industriales. La estructura de la muestra, tanto por la distribución en tamaño como por industria, guarda

una elevada correlación con la estructura de la población investigada. Las hipótesis que se plantearon fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>. La implantación de sistemas de gestión de la calidad ejerce un efecto positivo en el desempeño organizativo.

H<sub>2</sub>. La implantación de sistemas de gestión de la calidad tiene una influencia positiva en la gestión del conocimiento.

H<sub>3</sub>. La implantación de sistemas de gestión de la calidad tiene una influencia positiva en la adopción de prácticas de gestión de la I+D.

H<sub>4</sub>. El efecto positivo de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en el desempeño organizativo está mediado por la adopción de prácticas de gestión del conocimiento.

H<sub>5</sub>. El efecto positivo de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en el desempeño organizativo está medido por la adopción de prácticas de gestión de la innovación y el desarrollo (ver Figura 13).

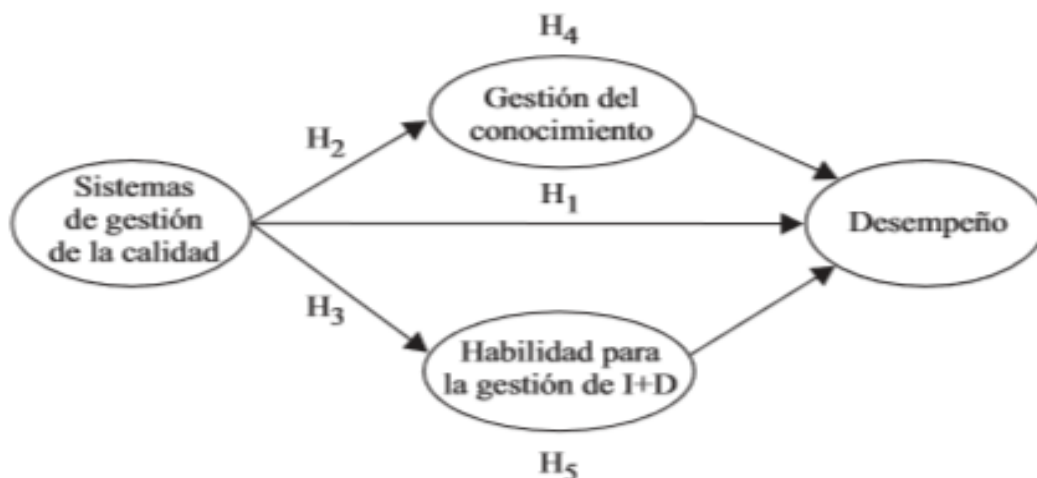


Figura 13. Modelo teórico (Camisón Zornoza et al., 2008).

Los modelos de ecuaciones estructurales basados en covarianzas evalúan el modelo estructural por medio del valor de la varianza explicada por el modelo ( $R^2$ ). Los resultados del análisis del modelo estructural se presentan en la Figura 14, en relación con el coeficiente  $R^2$  y, en la Figura 15, respecto al resultado del modelo estructural.

CONSTRUCTO	COEFICIENTE $R^2$
<i>GESCO</i>	0,134
<i>GESID</i>	0,091
<i>Desempeño</i>	0,205

Figura 14. Resultados del modelo estructural del coeficiente  $R^2$  (Camisón Zornosa et al., 2008).

<i>PATH</i>	COEF. <i>PATH</i> ESTANDARIZ. Y NIVEL DE SIGNIFIC.	RESULTADO DEL CONTRASTE
<i>H<sub>1</sub>: Calidad-Desempeño</i>	0,127**	Se contrasta
<i>H<sub>2</sub>: Calidad-GESCO</i>	0,365***	Se contrasta
<i>H<sub>3</sub>: Calidad-GESID</i>	0,302***	Se contrasta
<i>H<sub>4</sub>: Calidad-GESCO-Desempeño</i>	0,082***	Se contrasta
<i>H<sub>5</sub>: Calidad-GESID-Desempeño</i>	0,048***	Se contrasta
* $p < 0,1$ , ** $p < 0,05$ , *** $p < 0,01$ .		

Figura 15. Resultados del modelo estructural (Camisón Zornoza et al., 2008).

El estudio del modelo muestra que la relación directa entre la gestión de la calidad y el desempeño organizativo es también significativa, lo que corrobora los resultados obtenidos en estudios previos que sí mantenían una relación positiva y directa. Por tanto, la gestión de la calidad aporta valor por sí sola y, en combinación con aquellos



procesos de gestión del conocimiento y de la I+D, también será capaz de generar un efecto positivo de manera indirecta en el desempeño organizativo.

Cabrera Rodríguez (2014) realizó un estudio de casos múltiples de algunas empresas situadas en el departamento de Córdoba, para explorar las respuestas estratégicas de marketing en períodos de perturbaciones, con el fin de realizar una contribución a la literatura de marketing enfocada en el estudio de la influencia de los cambios del entorno sobre el desempeño empresarial. Para comprobar las actuaciones adoptadas por las empresas colombianas que se mantuvieron constantes y optimizaron sus estrategias de marketing de forma proactiva en períodos críticos y de disturbio, con el fin de responder por qué y cómo obtienen altos niveles de desempeño, para la toma de decisiones, desde la alta gerencia respecto a las orientaciones del marketing para dichos períodos. La población para esta investigación fue (estudio de casos) conformada por todas las empresas colombianas que afrontaron períodos de turbulencias entre los años 2012 y 2013. La muestra estuvo conformada por cinco de las empresas ubicadas en el departamento de Córdoba que se mantuvieron constantes y optimizaron sus estrategias de marketing en períodos de turbulencias. Las hipótesis fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>. Las empresas colombianas que se mantienen constantes o incrementan sus estrategias de marketing para enfrentar las turbulencias o el caos obtienen niveles altos de desempeño.

H<sub>2</sub>. Las empresas colombianas que en tiempos de crisis financiera orientan su marketing a la proactividad, al marketing estratégico, al mercado y al emprendimiento optimizan sus niveles de desempeño.

En la Figura 16 se propone un modelo conceptual, en el que puede observarse que el énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado, el emprendimiento y la innovación son los antecedentes para el modelo adecuado de marketing en períodos de caos o turbulencia y que este, a su vez, influye en el desempeño empresarial.

El modelo de ecuaciones estructurales es un método que permite analizar las relaciones entre las variables observadas y no observadas. En la Figura 17 se muestra el modelo de ecuaciones obtenido en el presente estudio:



Figura 16. Modelo conceptual (Cabrera Rodríguez, 2014).



Figura 17. Modelo de ecuaciones estructurales (Cabrera Rodríguez, 2014).

Con el fin de confirmar el 5% de significación, se calcularon los valores de  $\gamma$ , los cuales fueron los siguientes: para el énfasis estratégico en marketing, .599; para la orientación al mercado y el emprendimiento, .419 y están relacionadas de forma positiva con el nuevo marketing. Cabe mencionar que la innovación, al tener una  $\gamma$  igual a .189, es poco significativa. En este sentido, se confirman las hipótesis de que, al aumentar los esfuerzos por el énfasis estratégico en marketing, y por la orientación al marketing, por el emprendimiento y la innovación, se producen actitudes adecuadas de marketing para enfrentar tiempos de turbulencia lo cual, a su vez, confirma la hipótesis ( $\gamma = .189$ ) que dice que mantenerse constantes y optimizar sus estrategias de marketing en dichos periodos produce altos niveles de desempeño empresarial en la muestra de las empresas considerada en este estudio del departamento de Córdoba.

#### Desempeño y competitividad empresarial

Ynzunza Cortés, Izar Landeta y Ávila Acosta (2014) realizaron una investigación que consistió en analizar el impacto que las fuerzas de mercado tienen sobre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional. La población fue de 116 empresas pequeñas y medianas del sector industrial del estado de Querétaro, mediante un modelo estructural con un muestreo de conveniencia no probabilístico. Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>. Las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.

H<sub>2</sub>. Las fuerzas de mercado están relacionadas positivamente con las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras.

H<sub>3</sub>. Las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras están relacionadas positivamente con la orientación al mercado.

H<sub>4</sub>. La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño organizacional.

H<sub>5</sub>. Las fuerzas de mercado están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.

El análisis de los resultados obtenidos mediante estadística descriptiva permite tener una perspectiva muy general de la situación actual de la industria del estado de Querétaro. Los empresarios coinciden en que los aspectos competitivos son los que afectan mayormente sus organizaciones y consideran que, no obstante el efecto que los cambios en el mercado y la tecnología pudiesen tener en las mismas, son generadores de nuevas oportunidades, aunque influyen de manera distinta en función del tamaño, tipo de empresa y sector. Para probar el modelo y las hipótesis propuestas, se utilizó la técnica de análisis estructural, considerando, de acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), que los pesos y cargas de los ítems reflejan la robustez de las medidas y el signo del sentido de las relaciones teóricas. La consistencia de los constructos estudiados se determinó mediante el alfa de Cronbach, dejando sólo los ítems con cargas iguales o mayores a .50 (ver Figura 18).

Se prueba la hipótesis que dice que la estrategia competitiva tiene un efecto significativo sobre la orientación al mercado y esta sobre el desempeño organizacional, al igual que el de las fuerzas de mercado sobre la estrategia competitiva y el desempeño, aunque este último fue no significativo; asimismo, el efecto de la estrategia competitiva sobre el desempeño tiene un efecto significativo.

<b>Constructo</b>	<b>Variables</b>	<b>Con-fiabi-lidad</b>	<b>No. de ítems</b>
Fuerzas de mercado	Turbulencia de mercado	.811	3
	Turbulencia tecnológica	.910	3
	Intensidad competitiva	.783	3
Estrategia competitiva	Prospectores	.925	5
	Analizadores	.736	2
Orientación a mercado	Orientación al cliente	.716	3
	Orientación al competidor	.855	3
	Coordinación interfuncional	.819	3
Desempeño organizacio-nal	Crecimiento	.866	3
	Rentabilidad	.833	3
	Adaptativa	.876	3
	Operativa	.655	3
	Satisfacción	.776	2

*Figura 18.* Medida de confiabilidad de los constructos (Ynzunza Cortés et al., 2014).

La efectividad de esa adaptación dependerá de la estrategia competitiva seleccionada y determinará la manera en cómo las organizaciones enfrentarán estas condiciones y los resultados de desempeño (ver Figura 19). Los resultados destacan la importancia que tienen las organizaciones para desarrollar capacidades y monitorear rápidamente las necesidades y deseos cambiantes de sus clientes, determinar el impacto de esos cambios en la satisfacción de los mismos e incrementar la innovación de productos por medio de su orientación al mercado.

Las organizaciones exitosas serán aquellas que establezcan estrategias que favorezcan la creación de capacidades de interacción con su medio ambiente, ya que este tiene un peso importante en la respuesta de la firma y, sin duda, es producto de la estrategia competitiva implementada y de los objetivos de desempeño deseados.

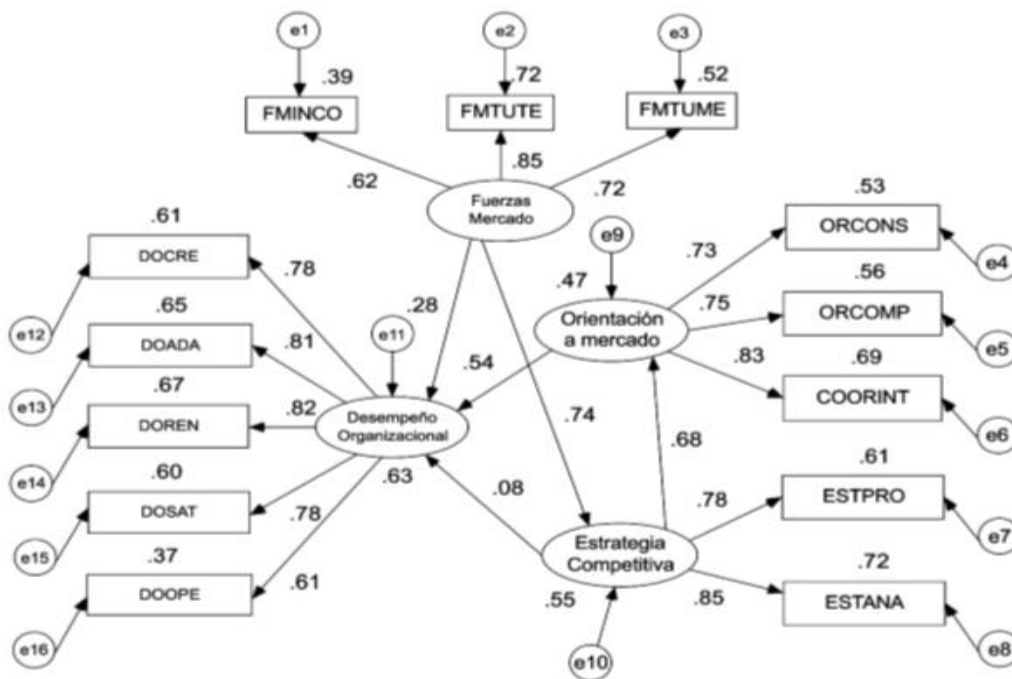


Figura 19. Modelo de estrategia competitiva (Ynzunza Cortés et al., 2014).

Martín Peña y Díaz Garrido (2010) realizaron un trabajo donde formularon un modelo teórico de relaciones causales entre tres variables fundamentales en la dirección de operaciones: las decisiones de producción, las preferencias competitivas en operaciones, variables que forman el contenido de la estrategia de producción y los resultados empresariales, para después contrastar empíricamente las hipótesis establecidas, teniendo en cuenta las relaciones planteadas. El total de encuestas válidas obtenidas fue de 353, equivalentes a un índice de respuesta del 19.53%, siendo representativa con respecto a la población total, ya que con un nivel de confianza del 95%, el margen de error cometido sería de un .0239, las hipótesis propuestas se han contrastado utilizando la técnica de ecuaciones estructurales. La técnica de ecuaciones

estructurales se muestra en la Figura 20 con el modelo estructural y, en la Figura 21, el modelo de medición.

Puede decirse que el modelo tiene un buen ajuste global dado por el índice CFI que fue de .92 y por el de RMSEA que fue de .012. Los resultados del modelo propuesto al analizar la estimación de los parámetros estandarizados se presentan en la Figura 22, indicando también el contraste para las hipótesis planteadas.

Los resultados de la investigación indican que la estrategia formulada en el área de producción influye de forma directa en el desarrollo de capacidades en términos de calidad, flexibilidad, entregas, costos, servicio y/o protección medioambiental; a su vez, el desarrollo de esas capacidades de producción repercute en la elección de las decisiones en estructura e infraestructura que permiten formular dicha estrategia funcional. Además, ambos aspectos que conforman el contenido de la estrategia de producción influyen en los resultados de la empresa.

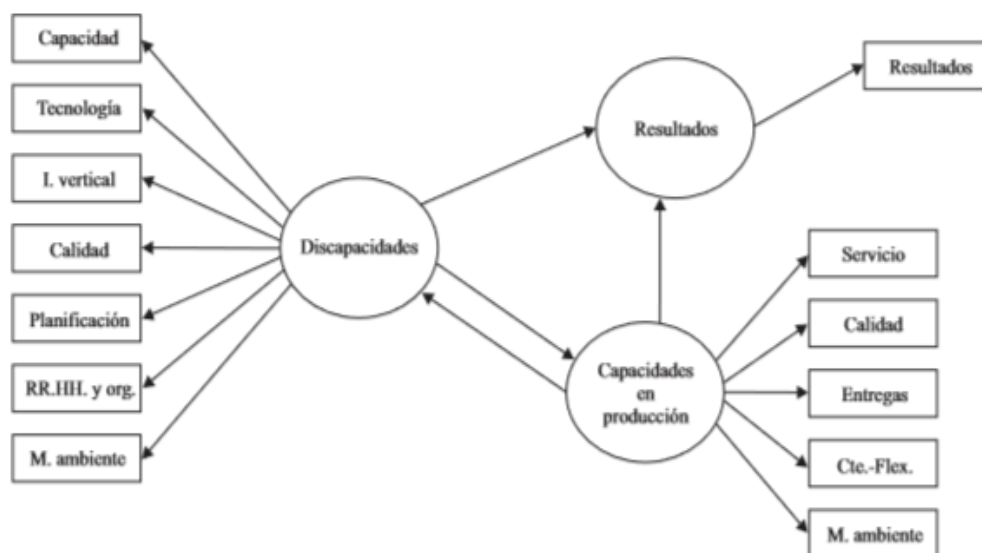


Figura 20. Modelo estructural (Martín Peña y Díaz Garrido, 2010).

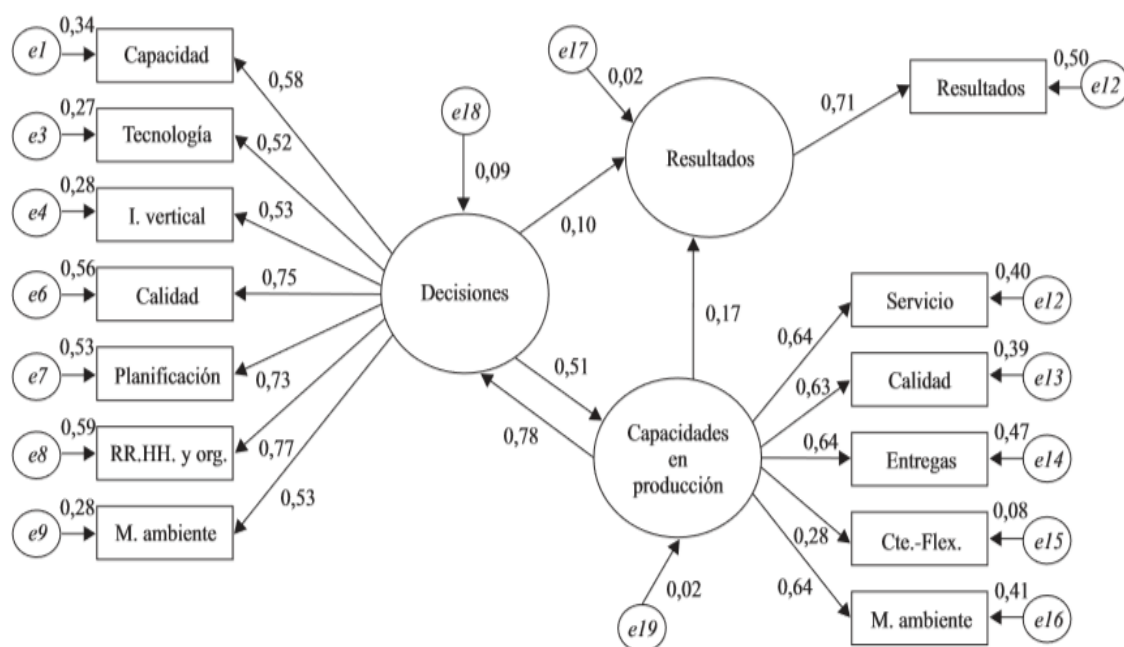


Figura 21. Modelo de medida (Martín Peña y Díaz Garrido, 2010).

HIPÓTESIS	RELACIÓN	EFFECTO DIRECTO	CONTRASTE
$H_1$	Dec. $\rightarrow$ Cap.	0,506*	Contrastada
$H_2$	Cap. $\rightarrow$ Dec.	0,778**	Contrastada
$H_3$	Dec. $\rightarrow$ Rdo.	0,098	No contrastada
$H_4$	Cap. $\rightarrow$ Rdo.	0,170*	Contrastada
*Significativo para $\alpha < 0,05$ ; **Significativo para $\alpha < 0,01$ .			

Figura 22. Contrastes de las hipótesis planteadas (Martín Peña y Díaz Garrido, 2010).

Gallardo-Vázquez, Sánchez-Hernández y Martínez Azúa (2013) realizaron un estudio cuya finalidad fue definir y validar una escala de medida para la orientación de las empresas extremeñas hacia la adopción de la responsabilidad social, para lo cual se han señalado algunas relaciones causales entre el constructor de la responsabilidad social y otras variables estratégicas, tales como la innovación,



el desempeño y el éxito competitivo. Exponen que la importancia de la responsabilidad social es mayor al relacionar esta variable empresarial con otras de naturaleza estratégica en la actividad de las empresas. Para validar la escala, se ha abordado la relación causal de la responsabilidad social con otras variables estratégicas indicadas en la literatura como directa y positivamente, relacionadas en teoría con aquella: la innovación, el desempeño y el éxito competitivo. La muestra contactada se constituyó con 777 empresas, utilizando el método de muestreo aleatorio simple en cada estrato; la duración de la entrevista era de 14 minutos con 35 segundos.

De forma sencilla se puede decir que la hipótesis del estudio es la siguiente: Ho. La responsabilidad social de las empresas extremeñas es una variable compleja multidimensional, formada por tres dimensiones: dimensión económica, dimensión social y dimensión medioambiental.

Se presenta gráficamente el modelo causal de relaciones de la responsabilidad social, la innovación, el desempeño y el éxito competitivo (ver Figura 23).

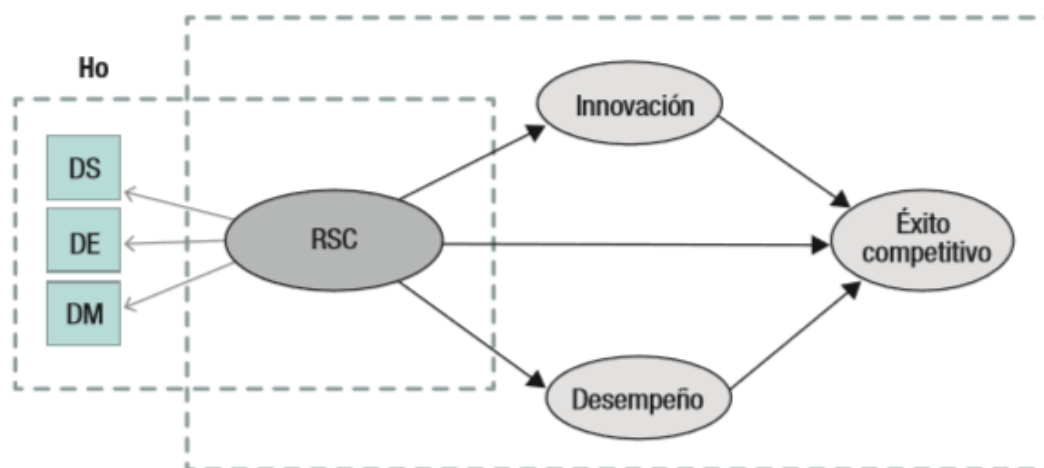


Figura 23. Modelo conceptual de relaciones causales (Gallardo-Vázquez et al., 2013).

Este estudio permitió comprobar que los indicadores finalmente seleccionados para la escala medían realmente las variables de la responsabilidad social, así como la innovación, el desempeño y el éxito competitivo en las empresas extremeñas. Para realizar esta evaluación, se aplicó el alfa de Cronbach y se contó con la fiabilidad compuesta del constructor y los resultados que se muestran. Casi todos los constructos del modelo presentan valores superiores a .8, confirmándose la consistencia interna de tales constructos (ver Figura 24).

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
RSE: dimensión social	0,8348	0,8740
RSE: dimensión económica	0,7918	0,8569
RSE: dimensión medioambiental	0,9075	0,9251
Innovación	0,8974	0,9114
Desempeño	0,8351	0,9021
Éxito competitivo	0,8718	0,8980

*Figura 24.* Fiabilidad compuesta de los constructos (Gallardo-Vázquez et al., 2013).

Para evaluar la validez convergente de un constructo, se utiliza como instrumento la varianza extraída media AVE.

En la Figura 25 se recogen los valores de AVE para cada uno de los constructos del modelo, observándose que se cumplen las condiciones del mínimo recomendado, salvo por unas décimas en el caso de la innovación. Dada la complejidad de la variable y la cercanía del resultado al criterio de validez mínima, se da como satisfactoria la validez convergente de los constructos del modelo.

Para poder analizar la validez discriminante de los constructos del modelo, se ha partido de los coeficientes  $b$  de correlación para seleccionar aquel que presenta los valores más altos y se ha comparado con la raíz cuadrada de las AVE. En todos los casos se cumple la condición establecida ( $.5992 > .444$ ;  $.8690 > .374$ ;  $.666 > .169$ ), por lo que se puede afirmar que los constructos del modelo poseen validez discriminante (ver Figura 26).

Constructos	AVE
RSE: dimensión económica	0,55
RSE: dimensión social	0,50
RSE: dimensión medioambiental	0,60
Innovación	0,45
Desempeño	0,75
Éxito competitivo	0,50

*Figura 25. Validez convergente de los constructos (Gallardo-Vázquez et al., 2013).*

Constructos	Raíz cuadrada de la varianza extraída media	$\beta$	Validez discriminante
Orientación a la RSE	0,5992	0,444	Confirmada
Innovación	0,8690	0,374	Confirmada
Desempeño	0,666	0,169	Confirmada

*Figura 26. Validez discriminante de los constructos (Gallardo Vázquez et al., 2013).*

Cabe señalar que el estudio efectuado para controlar el posible efecto moderador del tamaño empresarial indica que el modelo de medida es válido, independientemente de la submuestra considerada. Por tanto, la escala de responsabilidad social definida y validada en este trabajo permitirá determinar en qué medida la orientación la responsabilidad es una variable explicativa del rendimiento de las empresas extremeñas y qué papel juegan la innovación y el éxito competitivo como variables mediadoras de esa relación.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como objetivo principal explorar la relación de causalidad entre los siguientes constructos: vinculación familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial, según un modelo teórico específico, con dueños de empresas familiares ubicadas en algunas secciones de la región Huasteca de San Luis Potosí y Sierra sur del estado de Oaxaca.

#### **Tipo de investigación**

Esta investigación fue de tipo cuantitativa, explicativa, transversal, descriptiva, no experimental y exploratoria.

Se trató de una investigación cuantitativa porque, según Hernández Sampieri et al. (2010), una investigación puede ser con un enfoque cuantitativo si se usa la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Fue explicativa, porque se trató de identificar las relaciones causales entre las variables, de una manera directa o indirecta, como que la variable independiente de vinculación empresa familiar predice a las variables dependientes gestión administrativa, y

gestión operativa y estas, al desempeño empresarial y este, a su vez, a la competitividad empresarial.

Fue transversal, ya que se recolectaron datos en un único momento para describir las variables y se analizó su interrelación (Hernández Sampieri et al., 2010). La aplicación del instrumento fue en un solo momento, con los empresarios de las empresas familiares de la regiones de Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y Sierra sur del estado de Oaxaca.

Fue descriptiva, porque la investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión. Se pretendió encontrar la diferencia entre los diferentes grupos constituidos por las siguientes variables: giro, antigüedad y nivel académico.

Fue no experimental, porque no se manipularon las variables. Se aplicó el instrumento sin influir en la percepción que la población tenía acerca del tema de la variable independiente de la vinculación empresa familiar, que predice a la gestión administrativa y a la gestión operativa, desempeño empresarial y este, a su vez, a la competitividad empresarial.

La investigación fue exploratoria porque, según Hernández Sampieri et al. (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes. En la revisión de la literatura no se encontró un modelo estructural con bondad de ajuste que incluyera las variables vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

## **Población**

Selltiz et al. (1980, citados en Hernández Sampieri et al., 2010) mencionan que una población es un conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población que se utilizó en esta investigación estuvo formada por dueños de empresas familiares de algunas secciones de las regiones Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y Sierra sur del estado de Oaxaca.

La Tabla 1 presenta el total de participantes en el estudio, que fueron 205 dueños de empresas familiares.

Tabla 1

### *Distribución de la población del estudio por regiones*

Región	N
Huasteca sur de estado de San Luis potosí	137
Sierra sur del estado de Oaxaca	68
Total	205

## **Muestra**

Gómez Barrantes (2012) menciona que la muestra es un subconjunto representativo de la población y que existen dos formas de seleccionarla, las cuales son las siguientes: (a) muestra intencional, que es aquella que utiliza el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia y (b) muestra por conveniencia, que es cuando se escogen las unidades o los elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir.

La muestra del total de dueños de empresas familiares que contestaron el instrumento fue de 205 empresarios.

El tipo de muestreo realizado es no probabilístico dirigido, intencional y por conveniencia. En esta investigación se seleccionó intencionalmente a los dueños de las empresas familiares ubicados en la región Huasteca sur de San Luis Potosí y Sierra sur del estado de Oaxaca. Se logró una participación de 205 empresarios en total.

### **Instrumento de medición**

En esta sección se presentan las diferentes variables utilizadas en el estudio, la elaboración del instrumento, la validez de contenido, la validez de constructo, la confiabilidad de los instrumentos y la operacionalización de las variables.

#### **Variables**

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri et al., 2010).

Las variables utilizadas en esta investigación fueron las siguientes: (a) exógena (vinculación de la empresa familiar), (b) endógenas (gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial). En el modelo confirmatorio, la variable latente vinculación de la empresa familiar está formada por 25 variables observadas o criterios. La variable latente gestión administrativa está formada por 22 variables observadas o criterios. La variable latente gestión operativa está formada por 21 variables observadas o criterios. La variable latente desempeño empresarial está formada por 24 variables observadas o criterios. La variable latente competitividad empresarial está formada por 24 variables observadas o criterios.

Las variables demográficas fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico. En las hipótesis complementarias, los constructos considerados variables dependientes

fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

### Elaboración del instrumento

A continuación se hace una descripción general de la elaboración de los instrumentos utilizados en el presente estudio solo para dos instrumentos: vinculación de la empresa familiar y desempeño empresarial.

1. Se realizó una definición conceptual de las variables latentes vinculación de la empresa familiar y desempeño empresarial.

2. Se dimensionaron las variables latentes vinculación de la empresa familiar y desempeño empresarial; después se formaron varios criterios para cada uno de los constructos.

3. Se realizaron varias revisiones de los instrumentos por los asesores y se hicieron las correcciones necesarias.

4. Una vez formados los instrumentos, se solicitó la ayuda de expertos en redacción para su corrección.

5. Se procedió para la validación de contenido en términos de pertinencia y claridad; se proporcionó a cinco directivos un instrumento de evaluación, mostrando el nombre de la variable y los indicadores. Cada indicador o ítem presentaba dos escalas tipo Likert de cinco puntos para evaluar la pertinencia y claridad.

6. Se revisaron y analizaron las sugerencias de los expertos y se hizo caso de algunas observaciones que se creyó pertinente modificar, en relación con la redacción o pertinencia del constructo.



7. La prueba piloto se aplicó a los instrumentos de vinculación de la empresa familiar y desempeño empresarial con dueños de empresas familiares de la región Sierra Sur. El total de los que contestaron los instrumentos fue de 39.

8. Se evaluó la confiabilidad, utilizando el método alfa de Cronbach de ambos instrumentos, encontrándose los siguientes valores: (a) vinculación de la empresa familiar, con .970 y (b) desempeño empresarial, con .971.

9. Después de analizar la confiabilidad, se tomó la decisión de dejar los instrumentos como habían sido evaluados.

10. De la prueba piloto se derivó el instrumento que se utilizó en la presente investigación y consta de las siguientes secciones: (a) instrucciones generales, (b) datos demográficos, (c) variable vinculación empresas familiares, con 25 declaraciones; y (d) variable desempeño empresarial, con 24 declaraciones;

11. Se procedió a solicitar la autorización de los asesores: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Dr. Omar Arodi Flores Laguna y Dr. Pedro Gonzales Urbina, para poder aplicar los instrumentos

12. Los instrumentos de los dos constructos se presentan en el Apéndice B.

A continuación se hace mención de los instrumentos para evaluar la gestión administrativa, la gestión operativa y la competitividad empresarial

1. Para los instrumentos de gestión administrativa y gestión operativa y competitividad empresarial se usó un cuestionario realizado por el doctor Manuel Ramón Meza Escobar.

2. Se realizaron algunas modificaciones para poder evaluar la gestión administrativa, la gestión operativa y la competitividad empresarial, con la colaboración del doctor Manuel Ramón Meza Escobar.

3. Una vez formados los instrumentos, se solicitó la ayuda de expertos en redacción para su corrección.

4. El instrumento que se utilizó en la presente investigación consta de las siguientes secciones: (a) instrucciones generales, (b) datos demográficos, (c) variable gestión administrativa, con 22 declaraciones; (d) variable gestión operativa, con 21 declaraciones y (e) variable competitividad empresarial, con 24 declaraciones.

5. Se procedió a solicitar la autorización de los asesores, los doctores Manuel Ramón Meza Escobar, Omar Arodi Flores Laguna y Pedro Armengol Gonzales Urbina, para poder aplicar los instrumentos.

6. Los instrumentos de los tres constructos se presentan en el Apéndice B.

### Validez del instrumento

En esta sección se presenta la validez de contenido y de constructo de las variables latentes utilizadas en la investigación.

#### **Validez de contenido**

Por medio de la validez de contenido, se trata de determinar hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o si el procedimiento seguido para la elaboración de la escala de medida ha sido el adecuado (Peter y Churchill, 1986).

El proceso de validación de contenido de los instrumentos fue el siguiente:

1. Se realizaron varias entrevistas con el asesor principal para conocer su opinión sobre la medición de las variables latentes.

2. Se hizo revisión de la literatura en diferentes bases de datos sobre las variables latentes: vinculación empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

3. Se hizo una búsqueda de algunos instrumentos utilizados en la Universidad de Montemorelos y en tesis de posgrado de otras universidades, para luego analizarlos con los asesores y tener una idea de las posibles dimensiones y criterios.

4. Se procedió a formar un listado de dimensiones, sub-dimensiones y todos los posibles criterios encontrados en las tesis y estudios revisados de las cinco variables latentes.

5. Después, los asesores y la investigadora seleccionaron, con base en el listado, las dimensiones, sub-dimensiones y criterios del instrumento propuesto.

6. Se evaluó la claridad y pertinencia con la ayuda de cinco expertos en la temática.

### **Validez de constructo**

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez de los constructos de vinculación empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial. Las tablas con los resultados de todos los constructos se presentan en el Apéndice C.

Respecto de la validez de constructo del instrumento para medir la percepción de los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca de San Luis Potosí y Sierra sur del estado de Oaxaca, se requirió conocer si es pertinente realizar el análisis factorial, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas: (a) análisis de la matriz de correlaciones, (b) medida de adecuación muestral, (c) esfericidad de Bartlett, (d) matriz de covarianza anti-imagen, (e) matriz de correlación anti-imagen y (f) método de extracción por componentes principales.

### *Vinculación de la empresa familiar*

En cuanto al análisis de la matriz de correlaciones, se encontró que las 25 declaraciones tienen un coeficiente de correlación positivo, todas ellas con un nivel de significación ( $p = .000$ ) por debajo del valor propuesto de tolerancia al error ( $p \leq .05$ ); se encontró también que el valor del determinante ( $d = 6.62 \times 10^{-13}$ ) es próximo a cero, indicando que las declaraciones utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente.

En cuanto a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, resultó un valor ( $KMO = .950$ ), muy cercano a la unidad, por lo cual se consideró pertinente considerar el análisis factorial.

En cuanto a la prueba de esfericidad de Bartlett, dicha técnica contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observadas es en realidad una matriz de identidad. Para el conjunto de datos de la muestra observada se encontró que los resultados de esta técnica ( $X^2 = 5463.841$ ;  $gl = 300$ ;  $p = .000$ ) son pertinentes para realizar un análisis factorial.

Al analizar la matriz de covarianza anti-imagen del cuestionario para de vinculación de la empresa familiar, se encontró que la gran mayoría de los valores de la diagonal ( $Cov_{min} = -.073$ ;  $Cov_{máx} = 0.185$ ), que representan los valores de unicidad de cada variable, son significativamente mayores que cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales ( $r_{min} = -.156$ ;  $r_{máx} = .059$ ) son valores más pequeños que los de la diagonal principal y cercanos a cero. Estas dos características evaluadas en la matriz de covarianza anti-imagen son un indicador de que el modelo de análisis factorial es adecuado.

Al analizar la matriz de correlación anti-imagen del cuestionario para vinculación de la empresa familiar, se encontró que los valores de la diagonal ( $r_{min} = .928$ ;  $r_{máx} =$

.969) son valores muy próximos a la medida de adecuación muestral ( $KMO = .950$ ), por lo cual es un indicador más de que el modelo de análisis factorial es pertinente.

Comunalidad. La comunalidad es la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido para cada declaración. Se encontró que todos los valores de comunalidad ( $Com_{min} = .610$ ;  $Com_{máx} = .837$ ) son superiores al criterio de extracción ( $Com = .300$ ); por lo cual se determina que los 25 indicadores del cuestionario cumplen con la exigencia de comunalidad.

Varianza total explicada. Como parte del análisis factorial, con el método de extracción por componentes principales, se realizó un análisis confirmatorio con tres factores, explicándose un 73.89% de la varianza total, siendo este valor superior al 60% establecido como criterio. En la Tabla 2 se detalla el total de la varianza explicada por cada factor.

Tabla 2

<i>Varianza total explicada con tres factores para la vinculación de la empresa familiar</i>		
Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	
	% de la varianza	% acumulado
1	61.682	61.682
2	8.208	69.890
3	4.008	73.898

Para finalizar la validación del constructo vinculación de la empresa familiar, se procedió con la opción de rotación, que permite hacer un ajuste a la matriz de componentes que agrupa a los indicadores con cada factor mediante el valor de saturación. Para rotar la solución factorial se utilizó el método Varimax; este es un

método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores, optimizando la solución por columna. Se analizó la solución factorial rotada, que contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores, en la matriz de componente rotado. Se compararon las saturaciones relativas de cada indicador y en cada uno de los tres factores se pudo apreciar lo siguiente:

1. El primer factor quedó constituido por ocho indicadores y se les asignó la dimensión titulada “propiedad”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa”, (b) “La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten”, (c) “La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia”, (d) “La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro”; (e) “La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro”; (f) “La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia”; (g) “La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro” y (h) “La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro”.

2. El segundo factor quedó constituido por nueve indicadores y se le asignó la dimensión titulada “familia”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar”, (b) “La

decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa”, (c) “La claridad del plan de sucesión escrito”, (d) “El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa”, (e) “La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas”, (f) “El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia”, (g) “La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero”, (h) “La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia” y (i) “La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia” se cargó más al componente uno, pero se decidió dejar en este factor familia.

3. El tercer factor quedó constituido por ocho indicadores y se le asignó la dimensión titulada “empresa”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La claridad de los objetivos empresariales”, (b) “La claridad del plan estratégico a largo plazo” y (c) “El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia”. Los siguientes indicadores quedaron cargados en el factor dos por tener la palabra familia pero pertenecen a este factor por lo tanto se consideró pertinente dejarlos como a continuación se menciona: (d) “El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia”, (e) “La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales”, (f) “La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia”, (g) “La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia” y (h) “La claridad de las políticas para la contratación de parientes”. En la Tabla 3 se observa a detalle cada declaración y su carga factorial.

Tabla 3

*Matriz de factores rotados para vinculación de la empresa familiar*

Declaración	Factor		
	1	2	3
La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.	.838	.300	.172
La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	.823	.321	.236
La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.	.800	.279	.283
La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	.800	.238	.181
La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.	.787	.283	.093
La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	.771	.336	.306
La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.	.762	.233	.398
La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.	.720	.336	.247
La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	.672	.355	.401
La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.	.315	.755	-.022
El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	.236	.708	.452
La claridad del plan de sucesión escrito.	.454	.698	.004
La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	.270	.698	.488
La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales.	.202	.676	.343
La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	.392	.675	.350
El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	.352	.667	.411
La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	.462	.662	.333
La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	.385	.658	.469
El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.	.204	.645	.567
La claridad de las políticas para la contratación de parientes.	.370	.642	.247
La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.	.282	.585	.457
La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	.475	.511	.451
La claridad de los objetivos empresariales.	.304	.234	.794
La claridad del plan estratégico a largo plazo.	.389	.246	.713
El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.	.220	.579	.626



### *Gestión administrativa*

La variable endógena gestión administrativa resultó con un KMO fue de .895, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis de factores; la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de .3929.008, con 231 grados de libertad y una significación de .000. El nivel de significación con ese valor indica que los datos poseen las características apropiada para la realización de un análisis factorial. En las comunalidades no se encontró ninguna menor que .300. En la matriz de anti-imagen los valores tienen un valor próximo a 1, lo cual indica que el modelo es adecuado. El modelo es explicado en cuatro factores, con una varianza total de 73.352%.

### *Gestión operativa*

La variable endógena de la gestión operativa resultó con un KMO de .914, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis factorial; la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 3547.975, con 210 grados de libertad y una significación de .000 El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de una análisis factorial. En las comunalidades no se encontró ninguna menor que .300. En la matriz de anti-imagen los valores tienen un valor próximo a 1, lo cual indica que el modelo es adecuado. El modelo es explicado en cuatro factores, con una varianza total del 71.996%.

### *Desempeño empresarial*

La variable endógena del desempeño empresarial resultó con un KMO de .934, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis factorial; la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 4116.295, con 276 grados de libertad y una significación de .000. El nivel de significación con ese valor indica

que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial. En las comunales no se encontró ninguna menor a .300. En la matriz de anti-imagen los valores tienen un valor próximo a 1, lo cual indica que el modelo es adecuado. El modelo es explicado en cuatro factores con una varianza total de 70.825%.

### *Competitividad empresarial*

La variable endógena competitividad empresarial resultó con un KMO de .928, lo cual indica que los datos se adecuan a un modelo de análisis factorial; la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado una chi cuadrada de 4939.142, con 276 grados de libertad y una significancia de .000. El nivel de significancia con ese valor indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de una análisis factorial. En las comunales no se encontró ninguna menor a .300. En la matriz de anti-imagen los valores tienen un valor próximo a 1, lo cual indica que el modelo es adecuado. El modelo es explicado en cuatro factores con una varianza total de 75.067%.

### Confiabilidad del instrumento

Hernández Sampieri et al. (2010) señalan que la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

El instrumento fue sometido a análisis de confiabilidad para determinar su consistencia interna, mediante la obtención del coeficiente alfa de Cronbach para cada constructo: vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

Todos los valores alfa de Cronbach fueron considerados como correspondientes a medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables. La

variable vinculación de la empresa familiar alcanzó un alfa de Cronbach de .974 para la totalidad del instrumento. La variable gestión administrativa alcanzó un alfa de Cronbach de .938 para la totalidad del instrumento. La variable gestión operativa alcanzó un alfa de Cronbach de .949 para la totalidad del instrumento. La variable desempeño empresarial alcanzó un alfa de Cronbach de .959 para la totalidad del instrumento. La variable competitividad empresarial alcanzó un alfa de Cronbach de .963 para la totalidad del instrumento.

### **Vinculación de la empresa familiar**

El instrumento fue sometido al análisis de confiabilidad para determinar su consistencia interna mediante la obtención del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados se observan en la Tabla 4, resultando una confiabilidad general ( $\alpha = .974$ ) de *muy buena*.

Además de ver la confiabilidad general del instrumento y por factores, se analizó si la confiabilidad mejoraba al eliminar alguna declaración, no encontrándose mejora alguna, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 4

<i>Coeficientes de confiabilidad del instrumento para vinculación de la empresa familiar</i>	
Nivel	A
General (25 indicadores)	.974
Factor 1 : Empresa (8 indicadores)	.929
Factor 2 : Familia (9 indicadores)	.942
Factor 3 : Propiedad (8 indicadores)	.957

Tabla 5

*Coeficientes de confiabilidad del instrumento para vinculación a la empresa familiar al eliminar una declaración*

ítem	$\alpha$	ítem	$\alpha$	ítem	$\alpha$	ítem	$\alpha$
1	.973	8	.973	15	.972	22	.972
2	.973	9	.972	16	.972	23	.972
3	.972	10	.972	17	.972	24	.972
4	.972	11	.973	18	.973	25	.973
5	.973	12	.972	19	.972		
6	.972	13	.973	20	.972		
7	.973	14	.972	21	.972		

Todos los valores alfa de Cronbach fueron considerados como correspondientes a medidas de confiabilidad muy aceptables para cada una de las variables latentes (ver Apéndice D).

### **Operacionalización de las variables**

En la Tabla 6 se presenta un ejemplo de la operacionalización de la variable giro en la cual se incluyen sus definiciones, su dimensión conceptual, instrumental y operacional. La primera columna corresponde al nombre de la variable, en la segunda columna aparece la definición conceptual enfocada en los propósitos de este estudio; en la tercera, aparece la definición instrumental que especifica cómo será observada la variable y la cuarta columna muestra cómo se codificó cada variable. La operacionalización completa de todas las variables se encuentra en el Apéndice E.

### **Hipótesis nulas**

Según Hernández Sampieri et al. (2010), las hipótesis nulas son proposiciones acerca de la relación entre variables, que sirven para negar lo que afirma la hipótesis de investigación. En esta investigación se formularon hipótesis confirmatoria, alterna y complementaria.

Tabla 6

*Operacionalización de las variables*

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Giro	Información que identifica la actividad de la empresa	Se marcó con X una de las tres opciones según su giro. Giro: <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Servicio	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Industrial 2 = Comercial 3 = Servicio

Hipótesis nula confirmatoria

La hipótesis nula confirmatoria fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice a la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

Hipótesis nula alterna

La hipótesis nula alterna fue la siguiente:

El modelo empírico, en el cual, la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la

Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

#### Hipótesis nulas complementarias

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis nulas complementarias:

H<sub>1</sub>. No existe una diferencia significativa en la percepción de la vinculación de la empresa familiar que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H<sub>2</sub>. No existe una diferencia significativa en la percepción con la gestión administrativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico

H<sub>3</sub>. No existe una diferencia significativa en la percepción con la gestión operativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H<sub>4</sub>. No existe una diferencia significativa en la percepción con el desempeño empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

H<sub>5</sub>. No existe una diferencia significativa en la percepción con la competitividad empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca

sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.

### Operacionalización de las hipótesis nulas

A continuación, en la Tabla 7 se presenta la operacionalización de la hipótesis nula confirmatoria. En el Apéndice F se presentan todas las hipótesis nulas de esta investigación.

### Índices de bondad de ajuste

Reyes Riquelme (2008) presenta los tres tipos de índices de ajuste para modelos estructurales. Se analizan en seguida.

#### Medidas absolutas de ajuste

Las medidas absolutas de ajuste determinan el grado en que el modelo predice la matriz de datos inicial. Para los modelos se seleccionaron los siguientes indicadores:

1. Chi cuadrada: corresponde al índice más conocido del método de máxima verosimilitud. Cuanto más pequeño sea, mejor ajuste tendrá el modelo.
2. Chi cuadrada/grados de libertad: es una medida que permite comparar modelos con distintos grados de libertad. Se considera que un cociente de 5 es un ajuste razonable y 2 es un ajuste excelente.
3. Índice de bondad de ajuste (GFI): este indicador puede ser utilizado para analizar el ajuste en todos los casos, ya que es independiente del tamaño de la muestra y se comporta con robustez en las desviaciones de la normalidad; su valor está comprendido entre 0 (ajuste pobre) y 1 (ajuste perfecto).

4. Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA): este índice es similar a RMR, salvo que este último corresponde al error que tendría el modelo al aplicarlo en la población. Valores menores a .05 son ideales; sin embargo, menores a .1, también se consideran favorables.

Tabla 7

*Operacionalización de las hipótesis nulas*

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y, estas, predictoras del desempeño empresarial mismo que predice la competitividad empresarial, percibidos por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.	Exógena:		Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron los siguientes: 1. NFI, igual o mayor que .90. 2. CFI, igual o mayor que .90. 3. GFI, igual o mayor que .90. 4. RMSEA, igual o menor .08. 5. $X^2/gl$ , menor que 3. 6. $p$ de $X^2$ igual o mayor a .05.
	A. Vinculación de la empresa familiar	A. Métrico	
	Endógenas:		
	B. Gestión administrativas	B. Métrico	
	C. Gestión operativa	C. Métrico	
	D. Desempeño empresarial	D. Métrico	
	E. Competitividad empresarial	E. Métrico	

Medidas incrementales de ajuste

Las medidas incrementales de ajuste comparan el modelo propuesto con un modelo nulo que se toma de referencia y que suele ser aquel que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables del modelo; por lo tanto, se compara el modelo propuesto con el peor modelo posible. Existen los siguientes indicadores:



1. Índice normado de ajuste (NFI): es una medida que compara el ajuste incremental con el modelo nulo, que va entre 0 y 1. Un NFI igual a .9 indicaría que el modelo propuesto es un 90% mejor que el modelo nulo.

2. Índice de ajuste incremental (IFI): es una comparación relativa del modelo propuesto con el modelo nulo, considerando los grados de libertad, haciéndose menos sensible al tamaño muestral que otras medidas de ajuste incremental (NFI). Si el modelo expuesto es tan malo como el peor modelo posible, el valor será 0; de lo contrario, será 1.

#### Medidas de ajuste de parsimonia

Las medidas de ajuste de parsimonia permiten estimar el grado en que se alcanza ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado. Para este ajuste, los indicadores a comparar son los siguientes:

1. Índice general de parsimonia (PGFI): toma valores entre 0 y 1. Los valores altos indican mayor bondad de ajuste y parsimonia, pero no existen criterios sobre qué tan alto debe ser cada índice para decidir la mayor bondad de ajuste parsimonia. Su utilidad radica en la comparación de modelos.

2. Índice comparativo de Akaike (AIC): es un indicador que permite comparar entre dos modelos, para saber cuál de ellos ajusta con mayor parsimonia. No tiene una escala determinada ni criterios guías. Debe interpretarse favoreciendo al modelo que tiene un menor valor.

Los criterios para evaluar la bondad de ajuste que se utilizaron en la prueba de los modelos principal y alterno fueron los siguientes: (a) índice normado de ajuste (NFI) igual o mayor a .90; (b) índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), igual o mayor a .90; (c) índice de bondad de ajuste (GFI), igual o mayor a .90; (d) raíz del residuo

cuadrático promedio (RMSEA), igual o menor a .08; (e) chi cuadrada normada ( $X^2/g$ ) menor a 3 y (f) nivel de significación  $p$ , mayor o igual a .05.

### **Preguntas complementarias**

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que fueron respondidas con esta investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la vinculación de la empresa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión operativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca del estado de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

5. ¿Cuál es el grado de competitividad empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca ?

### **Recolección de datos**

La recolección de los datos se llevó a cabo de la siguiente forma:

1. Se solicitó la ayuda al maestro de administración Antonio Castelán Valdivia, quien es coordinador académico de la región de la huasteca sur de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí y a Mary Gutiérrez, quien es secretaria académica de la Universidad de la Sierra Sur, para contactar a los dueños de las empresas familiares de cada región ya mencionada.

2. Se envió el instrumento vía electrónica para ser aplicado con cada uno de los dueños de empresa familiar, de acuerdo con cada región.

3. Una vez que ellos contestaron el instrumento, se extrajo la información en una hoja de Excel que se genera en drive Google; después se exportó al SPSS.

### **Análisis de datos**

La base de datos se formó en el SPSS para Windows en la versión 20, para poder realizar los análisis de las variables en dicho programa y en el software Amos 15. Posteriormente, se obtuvieron las puntuaciones para cada una de las variables latentes, siguiendo el proceso indicado en la operacionalización de las variables.

Después de tener completa la base de datos, se recurrió a la estadística descriptiva (medidas de tendencia central, variabilidad, normalidad y detección de datos atípicos y ausentes) para limpiar la base de datos y poder obtener la información demográfica, así como para evaluar el comportamiento de las variables principales. Un segundo paso consistió en someter a un estudio de validación psicométrica (modelo de ecuaciones estructurales) a los instrumentos. El tercer paso consistió en el estudio confirmatorio de la bondad de ajuste de los modelos planteados.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como propósito explorar la relación de causalidad entre las variables latentes vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial, según un modelo teórico específico.

La investigación fue considerada de tipo empírica cuantitativa, explicativa, transversal, descriptiva, exploratoria y de campo.

La variable exógena utilizada en esta investigación fue vinculación de la empresa familiar y las endógenas utilizadas en esta investigación fueron las siguientes: gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial. Las variables demográficas con las que se trabajó fueron las siguientes: giro, antigüedad y nivel académico.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: descripción demográfica de los sujetos, validación de constructos latentes, normalidad de constructos latentes, hipótesis nulas de modelos estructurales, hipótesis nulas complementarias, preguntas complementarias y resumen del capítulo.

Los criterios que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste en la prueba de los modelos confirmatorio y alterno fueron los siguientes:

Índice normado de ajuste (NFI) igual o mayor a .90, índice de bondad de ajuste comparativo (CFI) igual o mayor a .90, índice de bondad de ajuste (GFI) igual o mayor a .90, raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA) igual o menor a .08, chi cuadrada normada ( $X^2/gf$ ) menor a 3, chi cuadrada ( $X^2$ ), con un nivel de significación  $p$  mayor o igual a .05. De los seis criterios utilizados, se consideró que con tres alcanzados se acepta el modelo como ajustado.

Las hipótesis nulas complementarias fueron rechazadas para valores de significación  $p$  menor o igual a .05.

### **Descripción demográfica**

En esta investigación se consideró a dueños de empresas familiares de la región Huasteca sur de San Luis Potosí y Sierra Sur del estado de Oaxaca. Las encuestas se aplicaron en el mes de septiembre del año 2015 a un total de 205 dueños de empresas familiares. A continuación se describen los resultados de las variables giro, antigüedad, género, edad, nivel académico y región. En el Apéndice G se presentan las tablas de los datos estadísticos de las variables demográficas.

#### **Giro de la empresa**

En la Tabla 8 se presentan los resultados de lo que los encuestados contestaron respecto al giro de sus empresas familiares. Se observa que el 3.4% de las empresas pertenece al giro industrial ( $n = 7$ ), el 69.3% pertenece al giro comercial ( $n = 142$ ) y el 27.3% pertenece al giro de servicios ( $n = 56$ ).

Tabla 8

*Giro de la empresa*

Giro	<i>f</i>	%	% válido
Industrial	7	3.4	3.4
Comercial	142	69.3	69.3
Servicios	56	27.3	27.3
Totales	205	100.0	100.0

Años de antigüedad de la empresa

En la Tabla 9 se muestra la distribución de las empresas familiares consideradas en la muestra, según los años de antigüedad. El porcentaje más alto correspondió a aquellas empresas familiares con 10 o menos años de antigüedad, con un 43.4% ( $n = 89$ ) y las que están entre 31 o más años de antigüedad fue menor, donde acumularon un total de 7.8% ( $n = 16$ ).

Tabla 9

*Años de antigüedad de la empresa*

Años	<i>f</i>	%	% válido
10 o menos	89	43.4	43.4
11 - 20	67	32.7	32.7
21 - 30	33	6.1	6.1
31 o más	16	7.8	7.8
Totales	205	100	100

Género

En la Tabla 10 se presenta el tipo de género de los 205 dueños de empresas familiares que contestaron el instrumento. Se observa que el 57.6% de los encuestados pertenece al género masculino ( $n = 118$ ) y el 42.4% pertenece al género femenino ( $n = 87$ ).

Tabla 10

*Género de los encuestados*

Género	<i>f</i>	%	% válido
Masculino	118	57.6	57.6
Femenino	87	42.4	42.4
Totales	205	100.0	100.0

Edad

En la Tabla 11 se presentan los rangos de edad de los 205 empresarios que contestaron el instrumento. El porcentaje más alto correspondió a aquellos empresarios que tienen una edad de 41 a 50 años, con un 33.7% ( $n = 69$ ) y los que van de 30 a menos años fue menor, donde acumularon un total de 12.7% ( $n = 26$ ).

Tabla 11

*Edad de los encuestados*

Años	<i>f</i>	%	% válido
30 o menos	26	12.7	12.7
31 - 40	63	30.7	30.7
41 - 50	69	33.7	33.7
51 o más	47	22.9	22.9
Totales	205	100	100

Nivel académico

En la Tabla 12 se presenta el nivel académico de los dueños de las empresas familiares, que participaron en la presente investigación. Se observó que el porcentaje más alto correspondió al nivel de preparatoria con un 44.4% ( $n = 91$ ) y los de nivel posgrado fue menor donde acumularon un total de 3.9% ( $n = 8$ ).

Tabla 12

*Nivel académico de los encuestados*

Nivel académico	<i>f</i>	%	% válido
Sin estudios	38	18.5	18.5
Preparatoria	91	44.4	44.4
Licenciatura	68	33.2	33.2
Posgrado	8	3.9	3.9
Total	205	100.0	100.0

Región

En la Tabla 13 se presenta la región a la que pertenecen los 205 dueños de empresas familiares que contestaron el instrumento al momento de aplicarse. Se observó que el 66.8% de los encuestados pertenece a la región Huasteca sur del estado de San Luis Potosí ( $n = 137$ ) y el 33.2% pertenece a la Sierra sur del estado de Oaxaca ( $n = 68$ ).

**Validación de constructos latentes**

Para evaluar la validez de cada constructo se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, utilizando el software Amos 22.0, siguiendo los siguientes pasos:

1. Se construyó el diagrama del modelo de medida, donde se muestran las variables observadas o indicadores correspondientes a cada constructo o variable latente. En dicho modelo se establecen las relaciones entre los indicadores y las variables latentes para la determinación de las ecuaciones representativas de cada relación.



Tabla 13

<i>Región</i>			
Región	<i>f</i>	%	% válido
Huasteca Sur del estado de San Luis	137	66.8	66.8
Potosí			
Sierra Sur del estado de Oaxaca	68	33.2	33.2
Totales	205	100.0	100.0

2. Utilizando la capacidad del software utilizado, se evaluó la identificación del modelo de medida previo a la estimación de los parámetros para resolver el sistema de ecuaciones correspondiente al modelo de medida. Se debe cumplir con el principio de álgebra lineal de contar con más ecuaciones que incógnitas para poder determinar una solución del sistema.

3. Teniendo en cuenta un modelo de medida identificado, se procedió a la estimación de los parámetros del modelo, utilizando el método de máxima verosimilitud (MLE).

4. Se procedió a evaluar el modelo utilizando los índices de bondad de ajuste que fueron seleccionados como criterios de un ajuste adecuado. Los criterios para evaluar la bondad de ajuste que se utilizaron en la prueba de los modelos confirmatorio y alterno fueron los siguientes índices: (a) índice normado de ajuste (NFI), igual o mayor a .90; (b) índice de bondad de ajuste comparativo (CFI), igual o mayor a .90; (c) índice de bondad de ajuste (GFI), igual o mayor a .90; (d) raíz del residuo cuadrático promedio (RMSEA), igual o menor a .08; (e) chi cuadrada normada ( $X^2/df$ ), menor a 3 y (f) chi cuadrada ( $X^2$ ), nivel de significación  $p$  mayor o igual a .05.

Los pasos antes mencionados se siguieron para cada una de las variables latentes implicadas en la presente investigación.

En el Apéndice H se presentan las tablas que contienen los valores de los parámetros, los criterios de bondad de ajuste y modelos estimados completos para cada uno de los constructos vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

#### Vinculación de la empresa familiar

En la Figura 27 se observa el modelo propuesto para la variable latente vinculación de la empresa familiar, conformada por 25 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados, menores que uno.

Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual que .05.

El modelo de vinculación de la empresa familiar (ver Figura 27), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables según los índices seleccionados como criterios ( $NFI = .989$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI$  igual a  $.975$ ,  $RMSEA = .000$ ,  $X^2/df = 816$  y  $p = .872$ ). Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, resultando un valor igual a  $.974$ ; dicho valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente vinculación de la empresa familiar.

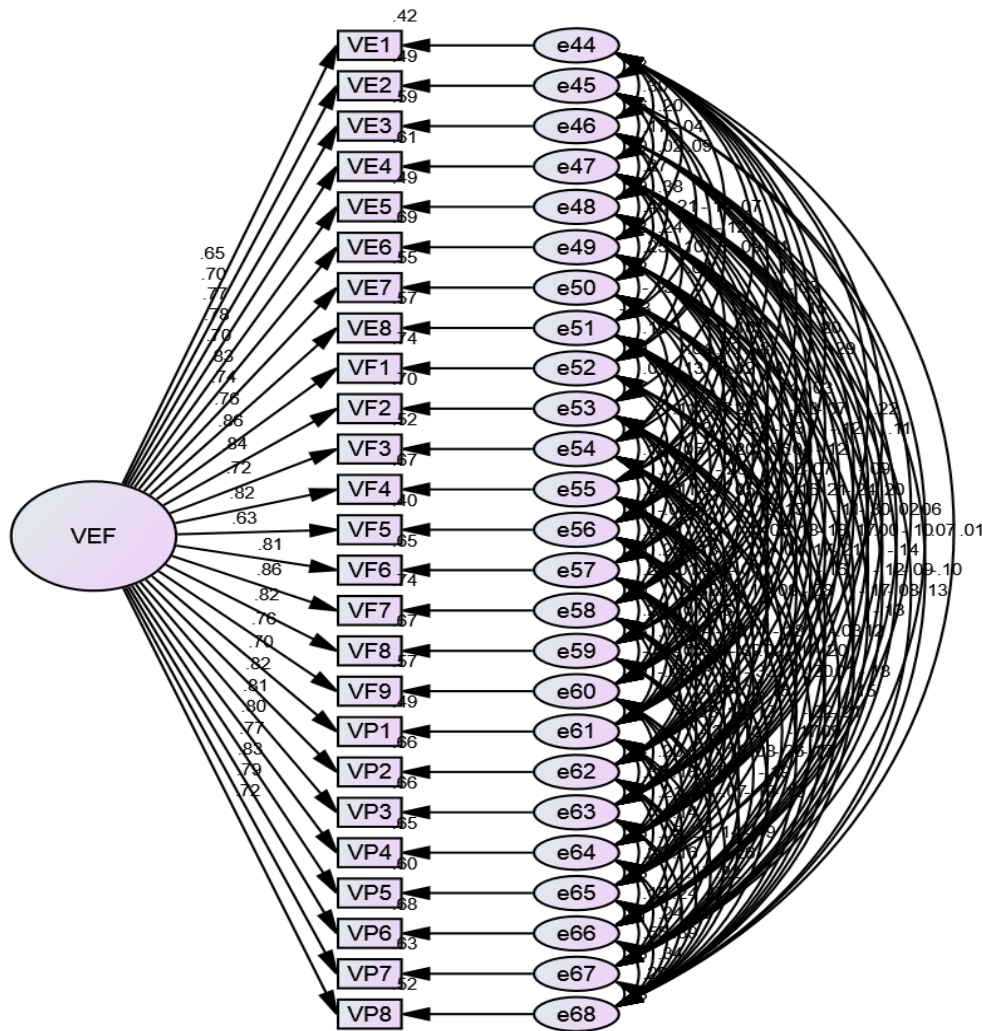


Figura 27. Modelo de medida de vinculación de la empresa familiar, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .989, CFI = 1.000, GFI = .975, RMSEA = .000,  $\chi^2/df$  = .816,  $p$  = .872.

### Gestión administrativa

En la Figura 28 se observa el modelo propuesto para la variable latente la práctica de la gestión administrativa, conformada por variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondiente a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores

a 1. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .001. El modelo de la práctica de la gestión administrativa (ver Figura 28), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables según los índices seleccionados como criterios (NFI = .975, CFI = .983, GFI = .960, RMSEA = .094,  $\chi^2/gf = 2.809$ ;  $p = .000$  no se alcanzó).

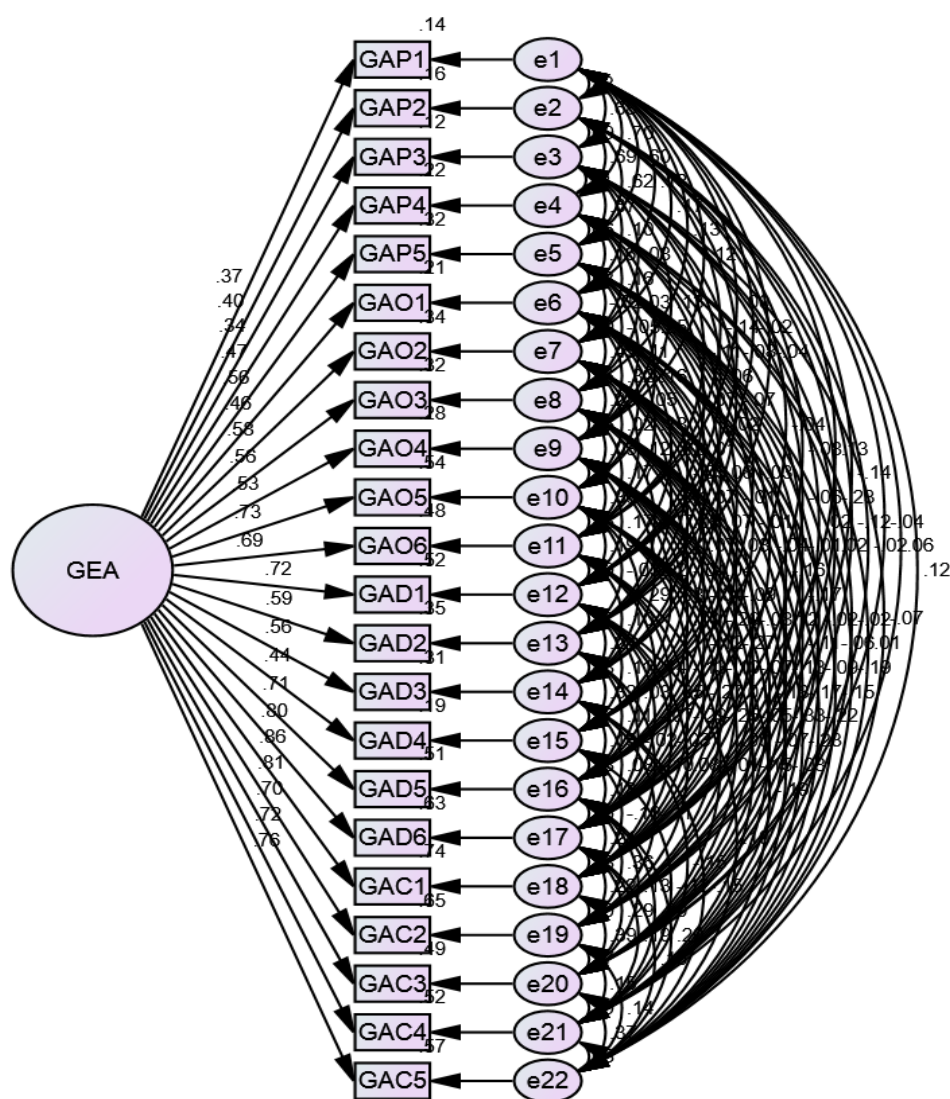


Figura 28. Modelo de medida de gestión administrativa, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .975, CFI = .983, GFI = .960, RMSEA = .094,  $\chi^2/gf = 2.809$ ,  $p = .000$ .

Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, resultando un valor igual a .938; dicho valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente práctica de la gestión administrativa.

### Gestión operativa

En la Figura 29 se observa el modelo propuesto para la variable latente gestión operativa conformado por 21 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores a 1. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo a niveles de  $p$  menor o igual a .001.

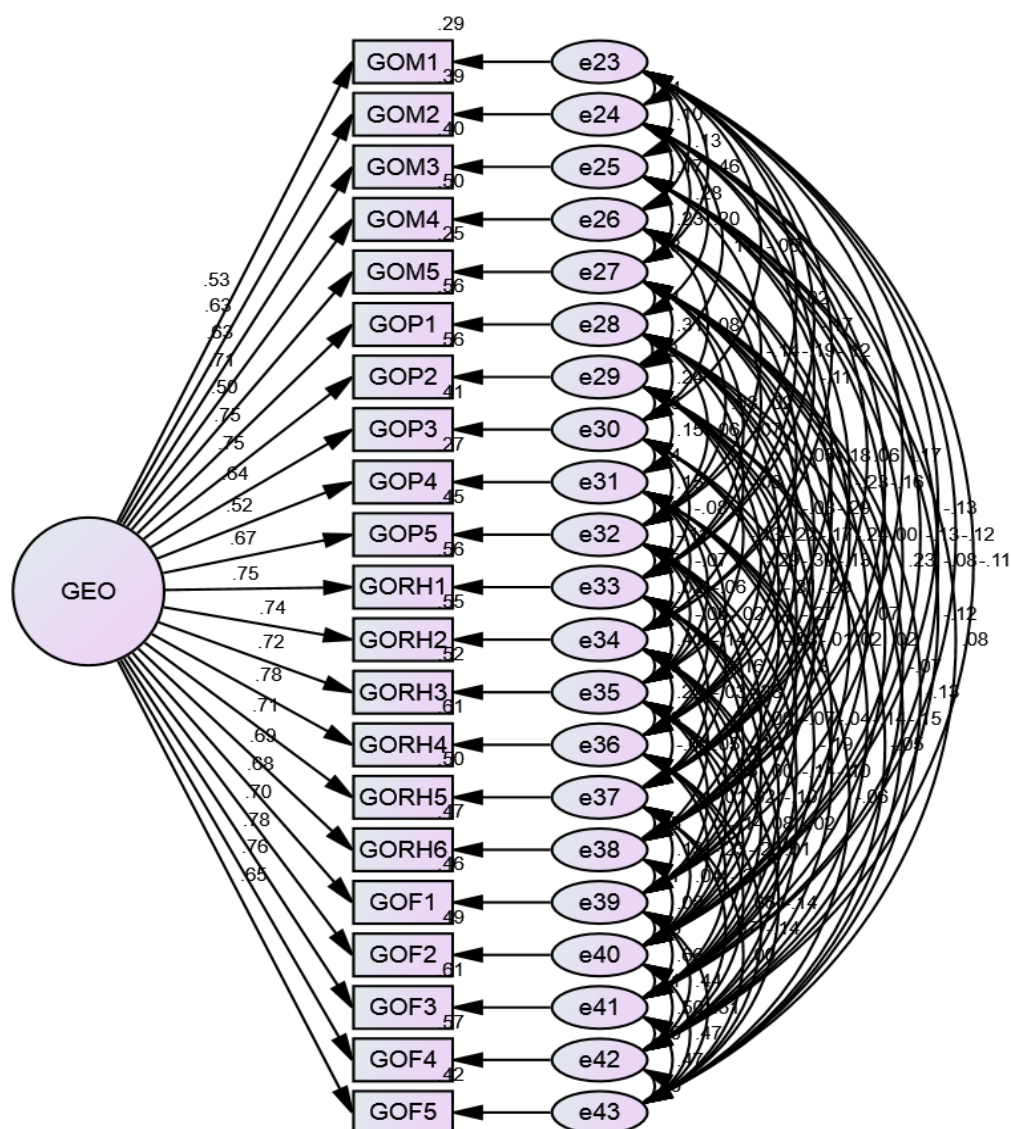
El modelo de gestión operativo (ver Figura 29), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajuste aceptables según los índices seleccionados como criterios ( $NFI = .985$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = .976$ ,  $RMSEA = .000$ ,  $X^2/df = .892$ ,  $p = .709$ ).

Se evaluó la confiabilidad mediante el método de alfa Cronbach, resultando en un valor igual a .949; dicho valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente gestión operativa.

### Desempeño empresarial

En la Figura 30 se observa el modelo propuesto para el desempeño empresarial conformado por 25 variables observadas o indicadores. Al resolver y probar dicho modelo, no se detectaron ningún tipo problemas de infractores; las varianzas

correspondientes para cada uno de los indicadores fueron presentadas de forma positivas y los coeficientes estandarizados menores a 1. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .001.



*Figura 29.* Modelo de medida de gestión operativa, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .985, CFI = 1.000, GFI = .976, RMSEA = .000,  $\chi^2_{gl}$  = .892,  $p$  = .709.



El modelo de desempeño empresarial (ver Figura 30), en su conjunto, presentó los siguientes índices de bondad de ajustes aceptables según los índices seleccionados como criterios (NFI = .992, CFI = 1.000, GFI = .986, RMSEA = .000,  $\chi^2/gf$  = .416,  $p = .1000$ ).

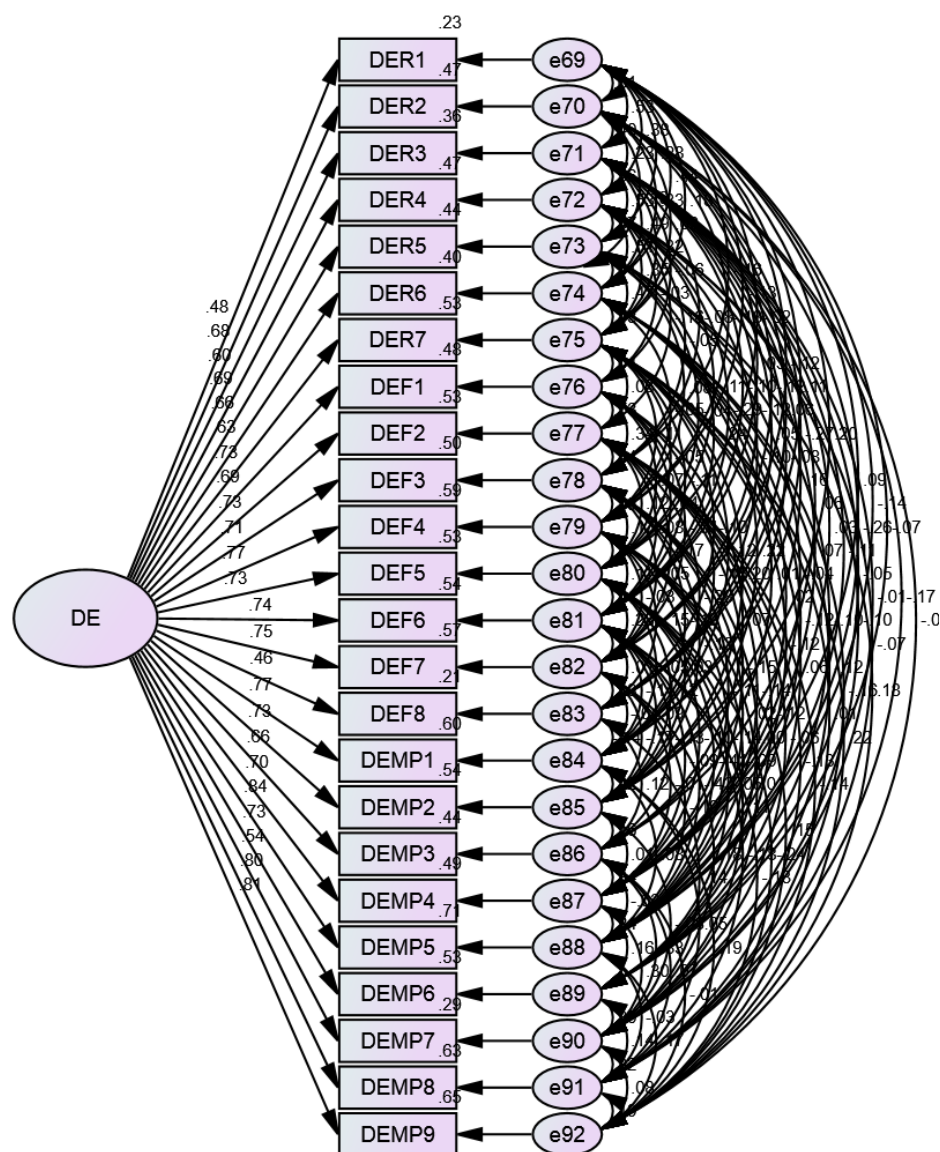


Figura 30. Modelo de medida de desempeño empresarial, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .992, CFI = 1.000, GFI = .986, RMSEA = .000,  $\chi^2/gf$  = .416,  $p = .000$ .

Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, resultando en un valor igual a .959; dicho valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable. Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró aceptable la validez de constructo de la variable latente, desempeño empresarial.

### Competitividad empresarial

En la Figura 31 se observa el modelo propuesto para la variable competitividad empresarial, conformado por 24 variables observadas o indicadores. Al resolver dicho modelo, no se detectaron problemas infractores; las varianzas correspondientes a cada indicador fueron positivas y los coeficientes estandarizados menores a 1. Examinando los coeficientes de regresión, se encontró que cada uno de ellos fue significativo en niveles de  $p$  menor o igual a .001.

El modelo de competitividad empresarial (ver Figura 31), en su conjunto, presentó índices de bondad de ajustes aceptables, según los índices seleccionados como criterios ( $NFI = .983$ ,  $CFI = 1.000$ ,  $GFI = .963$ ,  $RMSEA = .000$ ,  $X^2/df = .969$  y  $p = .567$ ).

Se evaluó la confiabilidad mediante el método alfa de Cronbach, resultando en un valor igual a .963; dicho valor es considerado como una medida de confiabilidad muy aceptable.

Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró aceptable la validez del constructo de la variable latente competitividad empresarial.

### Normalidad de constructos

Se considera que una observación o percepción es normal cuando su comportamiento es frecuente (Hair Jr. et al., 2014); es decir, se diferencia lo frecuente de lo anormal.



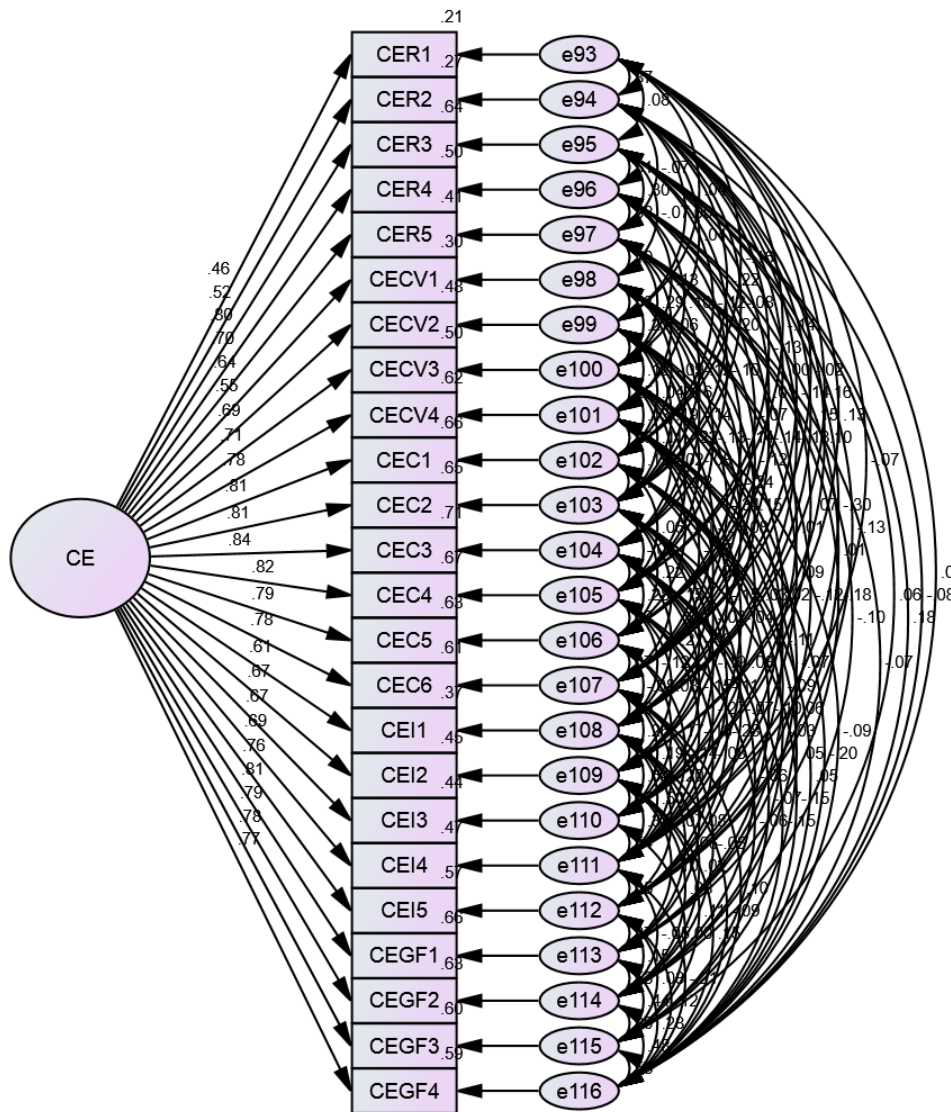


Figura 31. Modelo de medida de competitividad empresarial que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .983 CFI = 1.0003 GFI = .963 RMSEA = .000,  $\chi^2_{gl} = .969$   $p = .567$

Para realizar un análisis o prueba del supuesto de normalidad de los datos, se utilizan diversos métodos entre los que se encuentra la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba contrasta el supuesto de normalidad de los datos por medio de una hipótesis nula de normalidad (Hair Jr. et al., 2014).

La prueba del supuesto de normalidad para este estudio se aplicó para cada una de las cinco variables latentes presentes en la investigación. En la Tabla 14 se observa que las cinco variables latentes superaron el valor de significancia ( $p > .05$ ). Estas variables son las siguientes: gestión administrativa ( $p = .472$ ), gestión operativa ( $p = .416$ ), vinculación de la empresa familiar ( $p = .719$ ), desempeño empresarial ( $p = .081$ ) y competitividad empresarial ( $p = .308$ ).

Tabla 14

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

	Gestión administrativa	Gestión operativa	Vinculación empresa familiar	Desempeño empresarial	Competitividad empresarial
<i>N</i>	205	205	205	205	205
Media	5.0698	5.2132	4.9326	5.4447	4.9862
Desviación típica	.66187	.72826	.84834	.68687	.84763
Z de Kolmogorov-Smirnov	.845	.884	.695	1.267	966
Sig. asintó	.472	.416	.719	.081	.308

### Pruebas de hipótesis nulas

Esta sección contiene las pruebas de las hipótesis nulas del modelo confirmatorio, del modelo alterno y de las complementarias para esta investigación. En el Apéndice I se presentan las tablas correspondientes a los modelos estructurales y en el Apéndice J, las de las hipótesis nulas complementarias.

#### Modelo confirmatorio

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo confirmatorio al análisis multivariante, utilizando el método de máxima

verosimilitud. Para su ejecución, la hipótesis fue sometida a dos evaluaciones, que fueron evaluación con totalidad de indicadores y evaluación por jerarquización de indicadores.

La hipótesis nula del modelo confirmatorio está descrita de la siguiente manera:

El modelo empírico en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

### **Método ML con totalidad de indicadores**

Esta evaluación consistió en someter el modelo de ecuaciones estructurales con la totalidad de indicadores (116), utilizando el método de máxima verosimilitud. La cantidad de indicadores por constructo fueron los siguientes: 25 para vinculación de la empresa familiar, 22 para la gestión administrativa, 21 para la gestión operativa, 24 para el desempeño empresarial y 24 para la competitividad empresarial. Las tablas con los resultados de este modelo se presentan en el Apéndice I.

Para el modelo confirmatorio (ver Figura 32), se generaron cuatro ecuaciones, una para cada variable endógena. Ecuación de gestión administrativa  $[\eta_{GEA} = (\gamma_{VEF, GEA} * \xi_{VEF})]$ , ecuación de gestión operativa  $[\eta_{GEO} = (\gamma_{VEF, GEO} * \xi_{VEF})]$ , ecuación de desempeño empresarial  $[\eta_{DE} = (\beta_{GEA, DE} * \eta_{GEA}) + (\beta_{GEO, DE} * \eta_{GEO})]$  y ecuación de competitividad empresarial  $[\eta_{CE} = (\beta_{DE, CE} * \eta_{DE}) + (\beta_{CE, CE} * \xi_{CE})]$ .

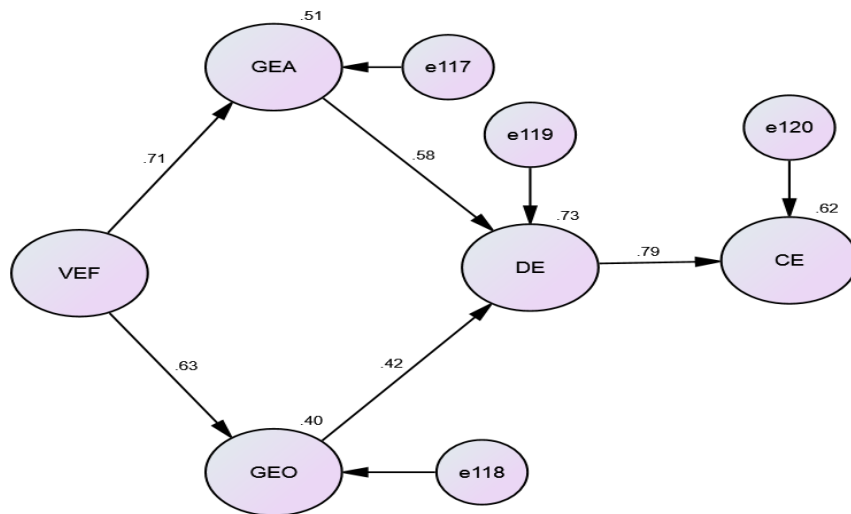


Figura 32. Modelo confirmatorio por el método ML con totalidad de indicadores, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .668, CFI = .793, GFI = .560, RMSEA = .071,  $\chi^2/df = 2.018$ ,  $p = .000$ .

En el modelo confirmatorio, bajo la evaluación con la totalidad de indicadores, se estimaron 6786 momentos y 1067 parámetros, por lo cual resultaron 5719 grados de libertad. Los resultados completos se pueden observar en el Apéndice I.

Los coeficientes estandarizados (ver Figura 32) estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .71$ ,  $p = .000$ ), vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = .63$ ,  $p = .000$ ) gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .58$ ,  $p = .000$ ), gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .42$ ,  $p = .000$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .79$ ,  $p = .000$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 32) de cada variable endógena fueron los siguientes: gestión administrativa (.51), gestión operativa (.40), desempeño empresarial (.73) y competitividad empresarial (.62).

El modelo confirmatorio (ver Figura 32) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (NFI = .668, CFI = .793, GFI = .560, RMSEA = .071,  $X^2/df$  = 2.018 y  $p$  = .000).

De las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron dos ( $X^2/df$  y RMSEA); el resto (NFI, CFI, GFI y  $p$ ) no se alcanzaron.

Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró que el modelo empírico no tuvo la suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos en el modelo teórico.

### **Método ML con indicadores jerarquizados**

Dado que el modelo confirmatorio con todos los indicadores de cada constructo no tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios, se evaluó un modelo con los 10 indicadores de cada constructo con mayor coeficiente de regresión estandarizado. Esta evaluación consistió en seleccionar los diez indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizado de cada constructo.

En esta sección se presenta la Tabla 15 con los 10 indicadores jerarquizados, de mayor a menor, del constructo vinculación de la empresa familiar. El indicador más alto fue “el grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia”, con un valor estandarizado de .965.

En esta sección se presentan la Tabla 16 con los 10 indicadores jerarquizados, de mayor a menor del constructo gestión administrativa. El indicador más alto fue “la toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial”, con un valor estandarizado de .894.

Tabla 15

*Indicadores jerarquizados de vinculación de la empresa familiar*

Código	Indicadores	Estandarizado
VF6	El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	.965
VF7	La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	.882
VE6	La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	.859
VF2	La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	.847
VF1	La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	.843
VF8	La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	.839
VF4	El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	.834
VP2	La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	.798
VP3	La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	.767
VP6	La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	.764

Tabla 16

*Indicadores jerarquizados de la gestión administrativa.*

Código	Indicadores	Estandarizado
GEAC2	La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.	.894
GEAD6	El respeto directivo por los reglamentos operativos.	.876
GEAC1	El proceso de evaluación del desempeño empresarial.	.838
GEAD5	El proceso para tomar decisiones administrativas.	.829
GEAC3	El sistema de evaluación del desempeño laboral.	.773
GEAC5	El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.	.754
GEAC4	El sistema de información contable para la toma de decisiones.	.754
GEAD1	La comunicación entre directivos y empleados.	.749
GEA06	El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.	.678
GEA05	La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.	.648

En esta sección se presenta la Tabla 17 con los 10 indicadores jerarquizados, de mayor a menor, siendo el valor estandarizado más alto .910 y el valor estandarizado más bajo .440 del constructo gestión operativa. El indicador más alto fue “el sistema de contratación del personal”, con un valor estandarizado de .910.

Tabla 17

*Indicadores jerarquizados de la gestión operativa*

Códigos	Indicadores	Estandarizados
GEORH2	El sistema de contratación del personal.	.910
GEORH1	El sistema de selección del personal.	.896
GEORH3	El plan de inducción del personal.	.813
GEORH4	El grado de capacitación del personal.	.747
GEOF2	El sistema de control de gastos.	.722
GEOF3	El sistema de control del efectivo.	.706
GEOP1	La planeación periódica de la producción o servicios.	.635
GEORH6	El desempeño laboral de los empleados.	.628
GEOP2	La aplicación de las políticas de compras.	.615
GEOP4	La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.	.440

La Tabla 18 muestra los 10 indicadores jerarquizados, de mayor a menor, del constructo del desempeño empresarial. El indicador más alto fue “el sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio”, con un valor estandarizado de .872.

La Tabla 19 muestra los 10 indicadores jerarquizados, de mayor a menor, del constructo de competitividad empresarial. El indicador más alto fue “los niveles de ventas anuales”, con un valor estandarizado de .866.

Tabla 18

*Indicadores jerarquizados del desempeño empresarial*

Código	Indicadores	Estandarizados
DEMP9	El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.	.872
DEMP5	El grado de calidad de la imagen empresarial.	.819
DEMP1	El grado de satisfacción de los clientes.	.807
DEMP8	El sistema de control de calidad.	.794
DEF4	El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.	.781
DER7	El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.	.779
DEMP2	El grado de lealtad de los clientes.	.739
DEF3	La eficiencia del uso de sus activos fijos.	.71
DEF7	La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.	.709
DEF2	El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.	.659

Tabla 19

*Indicadores jerarquizados de la competitividad empresarial*

Código	Indicadores	Estandarizados
CEC3	Los niveles de ventas anuales.	.866
CEC4	Los precios de los productos o servicios.	.870
CEC1	La eficacia del sistema del control de calidad.	.787
CEGF1	La eficacia del sistema de información financiera.	.802
CEC2	La eficiencia de los procesos productivos.	.806
CER3	El sistema salarial.	.776
CEGF2	La proyección de crecimiento a largo plazo.	.810
CEC5	Los costos de los productos o servicios.	.881
CECV4	La eficacia de los puntos de venta.	.778
CEC6	La marca de la empresa.	.771

En el modelo confirmatorio, con el método de máxima verosimilitud, bajo la evaluación con indicadores jerarquizados, se estimaron 1275 momentos y 259 parámetros, por lo cual resultaron 1016 grados de libertad. Los coeficientes estandarizados (ver Figura 33 ) estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la



empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .69, p = .000$ ), vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = .67, p = .000$ ) gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .52, p = .000$ ), gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .38, p = .000$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .79, p = .000$ ),

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 33) de cada variable endógena fueron los siguientes: gestión administrativa (.48), gestión operativa (.44), desempeño empresarial (.60) y competitividad empresarial (.62).

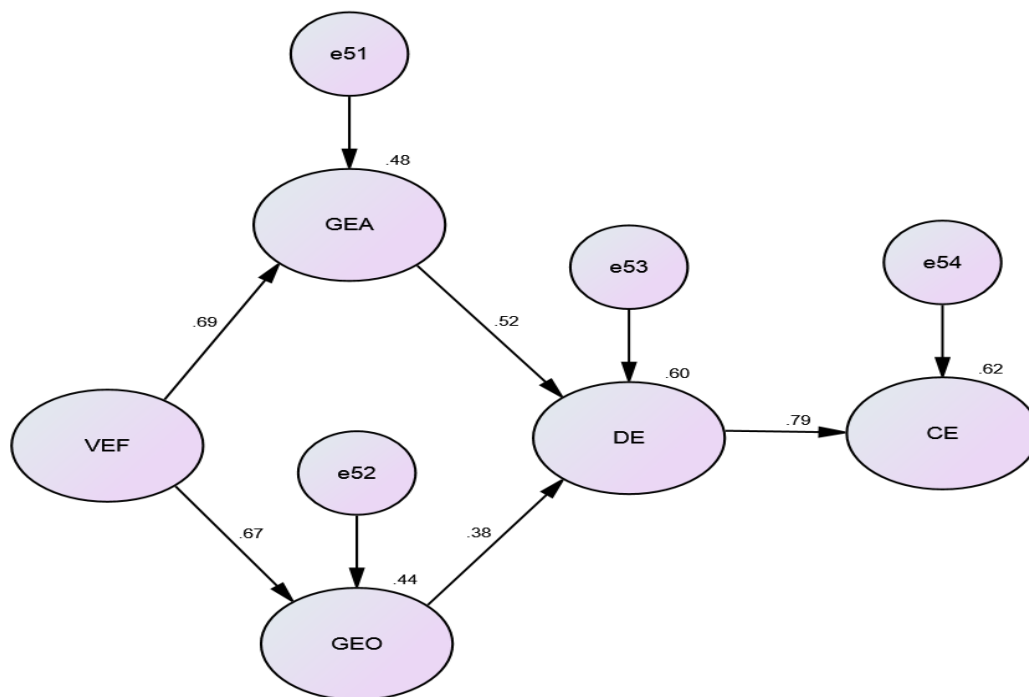


Figura 33. Modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .818, CFI = .897, GFI = .729, RMSEA = .070,  $\chi^2/df = 2.012, p = .000$ .

El modelo confirmatorio con indicadores jerarquizados (ver Figura 33) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (NFI = .818, CFI = .897, GFI = .729, RMSEA = .070,  $X^2/ gl = 2.012$  y  $p = .000$ ).

De las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron tres (CFI, RMSEA y  $X^2/gl$ ), NFI alcanzó un valor muy próximo al exigido por el criterio; GFI y  $p$  no se alcanzaron.

Teniendo en cuenta los resultados, se consideró que el modelo empírico resultó con la bondad de ajuste exigida por los criterios seleccionados, en el modelo teórico.

#### Modelo alternativo

Dado que la técnica de modelo de ecuaciones estructurales permite explorar diversas relaciones teóricas y/o empíricas, se decidió evaluar otro modelo denominado alternativo. Uno de los objetivos importantes es la búsqueda de algún modelo que explique mejor los constructos endógenos gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

La hipótesis nula del modelo alternativo está descrita de la siguiente manera:

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa, la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial, la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

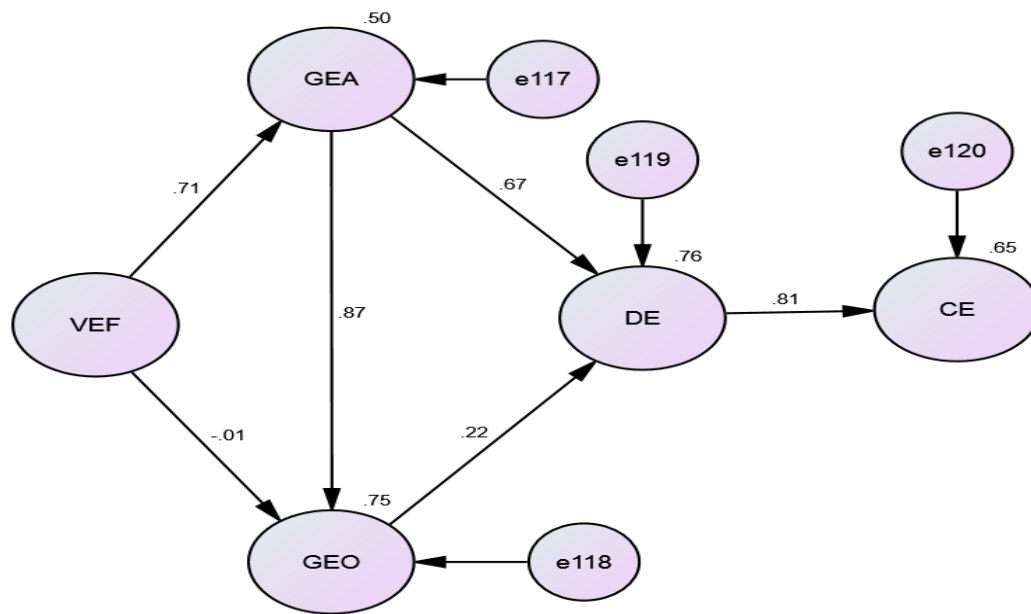
## Método ML con totalidad de indicadores

Esta evaluación consistió en someter el modelo alternativo de ecuaciones estructurales con la totalidad de indicadores (116). La cantidad de indicadores por constructo fueron los siguientes: 25 para vinculación de la empresa familiar, 22 para la gestión administrativa, 21 para la gestión operativa, 24 para el desempeño empresarial y 24 para la competitividad empresarial. Las tablas con los resultados de este modelo se presentan en el Apéndice I.

Para el modelo alternativo con todos los indicadores (ver Figura 34) se generaron cuatro ecuaciones, una para cada variable endógena, las cuales son las siguientes: ecuación de gestión administrativa [ $\eta_{GEA} = (\gamma_{VEF, GEA} * \xi_{VEF})$ ], ecuación de gestión operativa [ $\eta_{GEO} = (\gamma_{VEF, GEO} * \xi_{VEF})$ ], ecuación de desempeño empresarial [ $\eta_{DE} = (\beta_{GEA, DE} * \eta_{GEA}) + (\beta_{GEO, DE} * \eta_{GEO})$ ] y ecuación de competitividad empresarial [ $\eta_{CE} = (\beta_{DE, CE} * \xi_{CE})$ ].

En el modelo alternativo, bajo la evaluación con la totalidad de indicadores, se estimaron 6786 momentos y 1068 parámetros, por lo cual resultaron 5718 grados de libertad. Los resultados completos se pueden observar en el Apéndice I.

Los coeficientes estandarizados (ver Figura 34) estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .71, p = .000$ ), gestión administrativa con gestión operativa ( $\beta_{GEA, GEO} = -.87, p = .000$ ), gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .67, p = .000$ ), gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .22, p = .040$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .81, p = .000$ ). El último no resultó significativo, que es vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = -.01, p = .921$ ).



*Figura 34.* Modelo alternativo por el método ML con totalidad de indicadores, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .671, CFI = .797, GFI = .562, RMSEA = .070,  $\chi^2/gf = 1.998$ ,  $p = .000$ .

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 34) de cada variable endógena, fueron los siguientes: gestión administrativa, .50; gestión operativa, .75; desempeño empresarial, .76 y competitividad empresarial, .65.

El modelo alternativo con todos los indicadores (ver Figura 34) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (NFI = .671, CFI = .797, GFI = .562, RMSEA = .070,  $\chi^2/gf = 1.998$  y  $p = .000$ ).

De las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron dos ( $\chi^2/gf$  y RMSEA); el resto (NFI, CFI, GFI y  $p$ ) no se alcanzaron.

Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró que el modelo empírico no tuvo la suficiente bondad de ajuste exigida por los criterios propuestos en el modelo teórico.

### **Método ML con indicadores jerarquizados**

Dado que el modelo alterno con todos los indicadores de cada constructo no tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios, se evaluó un modelo alterno con los 10 indicadores de cada constructo de mayor coeficiente de regresión estandarizado.

Esta evaluación consistió en seleccionar los diez indicadores con mayor coeficiente de regresión estandarizado de cada constructo.

En esta sección se presentan los estadísticos resultantes de someter la hipótesis nula del modelo alterno con 10 indicadores jerarquizados, con mayor a menor, con base en su coeficiente de regresión estandarizado. Los 10 indicadores jerarquizados de cada constructo son los mismos utilizados en el modelo confirmatorio.

En el modelo alterno, bajo la evaluación con 10 por indicadores, se estimaron 1275 momentos y 260 parámetros, por lo que resultaron 1015 grados de libertad.

Los coeficientes estandarizados (ver Figura 35) estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .66, p = .000$ ), vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = .12, p = .049$ ), gestión administrativa con gestión operativa ( $\beta_{GEA, GEO} = .76, p = .000$ ), gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .45, p = .000$ ), gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .38, p = .001$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .80, p = .000$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática (ver Figura 35) para el modelo alternativo con indicadores jerarquizados, de cada variable endógena fueron los siguientes: gestión administrativa (.44), gestión operativa (.72), desempeño empresarial (.63) y competitividad empresarial (.64).

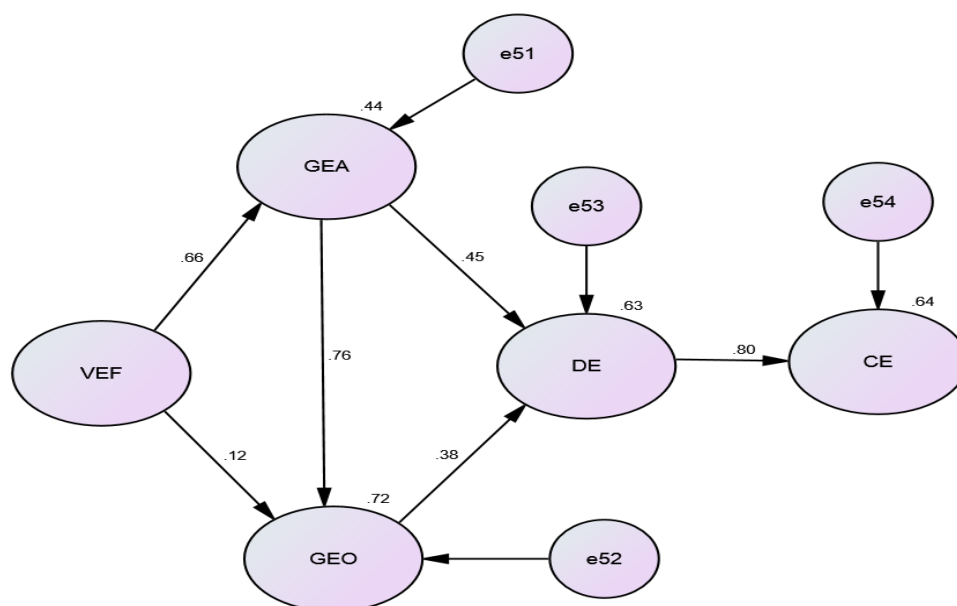


Figura 35. Modelo alternativo con indicadores jerarquizados, que tuvo las siguientes medidas de bondad de ajuste: NFI = .827 CFI = .908 GFI = .737 RMSEA = .067  $\chi^2/gf = 1.911$   $p = .000$ .

El modelo alternativo (ver Figura 35) arrojó los valores de los índices de ajuste utilizados como criterios (NFI = .827, CFI = .908, GFI = .737, RMSEA = .067,  $\chi^2/gf = 1.911$  y  $p = .000$ ). De las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron tres (CFI, RMSEA y  $\chi^2/gf$ ), uno alcanzó un valor muy próximo al exigido por el criterio (NFI) y dos no se alcanzaron (GFI y  $p$ ).

Teniendo en cuenta dichos resultados, se consideró que el modelo empírico tuvo la bondad de ajuste exigida por los criterios seleccionados; tres de ellos ajustaron y los otros quedaron muy cercanos con el modelo teórico.

### Resumen de modelos

Esta sección concentra los resultados obtenidos para la evaluación de los modelos confirmatorio y alterno.

#### Con totalidad de indicadores (ML)

En la Tabla 20 se resumen los índices de bondad de ajuste definidos como criterios y valores de correlación múltiple cuadrática, del modelo confirmatorio (MCT) y del modelo alterno (MAT) con todos los indicadores.

Tabla 20

*Índices y  $R^2$  de los modelos con totalidad de indicadores*

Criterios	MCT	MAT
NFI	.668	.671
CFI	.793	.797
GFI	.560	.562
RMSEA	.071	.070
$\chi^2/df$	2.018	1.998
$p$	.000	.000

Teniendo en cuenta la información presentada en la Tabla 20, se infiere que ninguno de los dos modelos presentó índices de bondad de ajuste suficientes para tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula. Se reconoce que el ajuste puede ser afectado, entre algunos factores, por la cantidad de indicadores de cada constructo. Para evaluar el efecto, en el ajuste de los modelos, de la cantidad de indicadores en los constructos, se tomó la decisión

de evaluar los mismos modelos, reduciendo la cantidad de indicadores por constructo. En la siguiente sección se presentan los resultados de esta evaluación.

### Con indicadores jerarquizados (ML)

En la Tabla 21 se resumen los índices de bondad de ajuste definidos como criterios y valores de correlación múltiple cuadrática, del modelo confirmatorio (MCJ) y del modelo alternativo (MAJ) con los 10 indicadores jerarquizados.

Tabla 21

<i>Índices y <math>R^2</math> de los modelos con indicadores jerarquizados</i>		
Criterios	MCJ	MAJ
NFI	.818	.827
CFI	.897	.908
GFI	.729	.737
RMSEA	.070	.067
$X^2/gl$	2.012	1.911
$p$	.000	.000

Teniendo en cuenta la información presentada en la Tabla 21, se infiere que los dos modelos presentaron índices de bondad de ajuste suficientes para tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula. Se reconoce que el ajuste pudo ser afectado, entre algunos factores, por la cantidad de indicadores de cada constructo.

La hipótesis nula del modelo confirmatorio que fue rechazada es la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis



Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

La hipótesis nula del modelo alternativo que fue rechazada es la siguiente:

El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

#### Hipótesis nulas complementarias

En esta sección se presentan las pruebas de las hipótesis nulas complementarias. En el Apéndice O se incluyen todas las tablas de los análisis de las cinco variables dependientes y de las variables independientes solo se eligieron tres: giro, antigüedad y nivel académico.

#### **Vinculación de la empresa familiar**

H<sub>1</sub>. No existe diferencia significativa en la percepción de la vinculación de la empresa familiar que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, según su giro, antigüedad y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la vinculación de la empresa familiar. Las variables independientes fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(x, y)} = .960, p = .533$ ) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente la práctica de la vinculación de la empresa familiar. El valor medio de la práctica de la vinculación de la empresa familiar de los grupos definidos por las variables giro, antigüedad y nivel académico no difiere significativamente ( $p > .05$ ), por lo que se decidió retener la hipótesis nula.

### **Gestión administrativa**

H<sub>2</sub>. No existe diferencia significativa en la percepción de la gestión administrativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, según su giro, antigüedad y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la gestión administrativa. Las variables independientes fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(x, y)} = 1.042, p = .416$ ) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente práctica de la gestión administrativa. El valor medio de la práctica de la gestión administrativa de los grupos definidos por las variables giro, antigüedad, nivel académico no difiere significativamente ( $p > .05$ ), por lo que se decidió retener la hipótesis nula.

### **Gestión operativa**

H<sub>3</sub>. No existe diferencia significativa en la percepción de la gestión operativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del

estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, según su giro, antigüedad y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la gestión operativa. Las variables independientes fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(x, y)} = .854, p = .691$ ) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente práctica de la gestión operativa. El valor medio de la práctica de la gestión operativa de los grupos definidos por las variables giro, antigüedad y nivel académico no difiere significativamente ( $p > .05$ ), por lo que se decidió retener la hipótesis nula.

### **Desempeño empresarial**

H<sub>4</sub>. No existe diferencia significativa en la percepción con el desempeño empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, según su giro, antigüedad y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente el desempeño empresarial. Las variables independientes fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(x, y)} = 1.221, p = .211$ ) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente práctica de desempeño empresarial. El valor medio de la práctica del desempeño empresarial de los grupos definidos por las variables giro, antigüedad y nivel

académico no difiere significativamente ( $p > .05$ ), por lo que se decidió retener la hipótesis nula.

### **Competitividad empresarial**

H<sub>5</sub>. No existe diferencia significativa en la percepción de la competitividad empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, según su giro, antigüedad y nivel académico.

Para probar esta hipótesis, se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial. Se consideró como variable dependiente la competitividad empresarial. Las variables independientes fueron el giro, la antigüedad y el nivel académico.

El valor del estadístico  $F$  y su nivel crítico asociado ( $F_{(x, y)} = .735, p = .843$ ) muestran que el modelo no explica la variación observada en la variable dependiente práctica de la competitividad empresarial. El valor medio de la práctica de la competitividad empresarial de los grupos definidos por las variables giro, antigüedad, nivel académico no difiere significativamente ( $p > .05$ ), por lo que se decidió retener la hipótesis nula.

### **Preguntas complementarias**

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que serán respondidas con la investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la vinculación de la empresa percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Mediante el análisis de datos de los 25 criterios, se obtuvo una media aritmética de 4.9 y una desviación estándar de .84834 para la variable vinculación de la empresa familiar. Según la escala instrumental, la media aritmética de la vinculación de la empresa familiar es equivalente a *buena*.

De los 25 indicadores, ocho criterios quedaron por encima de la media aritmética, tres fueron similares a la media y 14 indicadores fueron menores que la media aritmética.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representados por la media aritmética y la desviación estándar de la vinculación de la empresa familiar, fueron los siguientes: (a) “el grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa” ( $\bar{X} = 5.15$ ,  $DE = 1.112$ ), (b) “la claridad de los objetivos empresariales” ( $\bar{X} = 5.13$ ,  $DE = .988$ ), (c) “la importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero” ( $\bar{X} = 5.12$ ,  $DE = 1.068$ ), (d) “el grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia” ( $\bar{X} = 5.0927$ ,  $DE = 1.055$ ) y (e) “el ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia” ( $\bar{X} = 5.0878$ ,  $DE = .981$ ).

Los indicadores de menor valor del nivel de calidad de la vinculación de la empresa familiar fueron los siguientes: (a) “la aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa” ( $\bar{X} = 4.69$ ,  $DE = 1.211$ ), (b) “la comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro” ( $\bar{X} = 4.73$ ,  $DE = 1.145$ ), (c) “la aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro” ( $\bar{X} = 4.75$ ,  $DE = 1.102$ ), (d) “la calidad del plan de retiro

para los miembros de mayor edad en la familia" ( $\bar{X} = 4.79$ ,  $DE = 1.046$ ) y (e) "la aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro" ( $\bar{X} = 4.82$ ,  $DE = 1.095$ ).

Según la escala de medición utilizada, los resultados indican que los dueños de empresas familiares tienen una percepción de su nivel de vinculación de la empresa familiar equivalente a *buena*.

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Mediante el análisis de datos de los 22 criterios, se obtuvo una media aritmética de 5.0 y una desviación estándar de .66187 para la variable gestión administrativa. Según la escala instrumental, la media aritmética de la gestión administrativa es equivalente a *buena*.

De los 22 indicadores, 11 criterios quedaron por encima de la media aritmética, dos fueron similares a la media y nueve indicadores fueron menores que la media aritmética.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de gestión administrativa, fueron los siguientes: (a) "el sistema de información contable para la toma de decisiones" ( $\bar{X} = 5.45$ ,  $DE = .931$ ), (b) "la comunicación entre directivos y empleados" ( $\bar{X} = 5.44$ ,  $DE = .986$ ), (c) "el proceso para tomar decisiones administrativas" ( $\bar{X} = 5.41$ ,  $DE = .912$ ), (d) "el sistema de información administrativa para la toma de decisiones" ( $\bar{X} = 5.40$ ,  $DE = .963$ ) y (e) "la toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial" ( $\bar{X} = 5.36$ ,  $DE = .911$ ).

Los indicadores de menor valor del nivel de calidad de la gestión administrativa fueron: (a) "la elaboración del plan estratégico de desarrollo" ( $\bar{X} = 4.64$ ,  $DE = 1.135$ ),

(b) “la participación del personal en la ejecución del plan estratégico” ( $\bar{X} = 4.65$ ,  $DE = 1.216$ ), (c) “la eficacia del plan estratégico de desarrollo” ( $\bar{X} = 4.66$ ,  $DE = 1.093$ ), (d) “la efectividad de los manuales de procedimientos” ( $\bar{X} = 4.71$ ,  $DE = 1.120$ ) y (e) “la comunicación del plan estratégico con el personal” ( $\bar{X} = 4.75$ ,  $DE = 1.115$ ).

Según la escala de medición utilizada, los resultados indican que los dueños de empresas familiares tienen una percepción de su nivel de la gestión administrativa equivalente a *buena*.

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión operativa percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Mediante el análisis de datos de los 21 criterios, se obtuvo una media aritmética de 5.2 y una desviación estándar de .72826 para la variable gestión operativa. Según la escala instrumental, la media aritmética de la gestión operativa es equivalente a *buena*.

De los 21 indicadores, siete criterios quedaron por encima de la media aritmética, dos fueron similares a la media y 12 indicadores fueron menores que la media aritmética.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de la gestión operativa fueron los siguientes: (a) “el sistema de control del efectivo” ( $\bar{X} = 5.66$ ,  $DE = 1.051$ ), (b) “el sistema de información contable” ( $\bar{X} = 5.62$ ,  $DE = 1.056$ ), (c) “el sistema de control de gastos” ( $\bar{X} = 5.62$ ,  $DE = 1.038$ ), (d) “la asistencia de los empleados al trabajo” ( $\bar{X} = 5.51$ ,  $DE = 1.002$ ) y (e) “el desempeño laboral de los empleados” ( $\bar{X} = 5.50$ ,  $DE = .952$ ).

Los indicadores de menor valor del nivel de calidad de la gestión operativa fueron los siguientes: (a) “el funcionamiento del área de mercadotecnia” ( $\bar{X} = 4.64$ ,  $DE =$

1.126), (b) “la utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios” ( $\bar{X} = 4.78$ ,  $DE = 1.152$ ), (c) “la utilización de diversos tipos de publicidad” ( $\bar{X} = 4.88$ ,  $DE = 1.140$ ), (d) “el cumplimiento de políticas de ventas” ( $\bar{X} = 4.91$ ,  $DE = .971$ ) y (e) “la planeación periódica de la producción o servicios” ( $\bar{X} = 4.97$ ,  $DE = 1.077$ ).

Según la escala de medición utilizada, los resultados indican que los dueños de empresas familiares tienen una percepción de su nivel de la gestión operativa equivalente a *buena*.

4 ¿Cuál es el grado de calidad del nivel de desempeño empresarial percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Mediante el análisis de datos de los 24 criterios, se obtuvo una media aritmética de 4.9 y una desviación estándar de .84763 para la variable desempeño empresarial. Según la escala instrumental, la media aritmética del desempeño empresarial es equivalente a *buena*.

De los 24 indicadores, ocho criterios quedaron por encima de la media aritmética, cinco fueron similares a la media y 11 indicadores fueron menores que la media aritmética.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar del nivel de desempeño fueron los siguientes: (a) “el cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales” ( $\bar{X} = 5.81$ ,  $DE = .967$ ), (b) “el sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio” ( $\bar{X} = 5.71$ ,  $DE = .969$ ), (c) “el grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes” ( $\bar{X} = 5.64$ ,  $DE = .930$ ), (d) “el grado de satisfacción de los clientes” ( $\bar{X} = 5.63$ ,  $DE = .905$ ) y (e) “el grado de lealtad de los clientes” ( $\bar{X} = 5.61$ ,  $DE = .881$ ).



Los indicadores de menor valor del nivel de competitividad empresarial fueron los siguientes: (a) “el nivel de utilidad esperada por los socios” ( $\bar{X} = 4.99$ ,  $DE = 1.057$ ), (b) “el sistema de control de inventario de insumos” ( $\bar{X} = 5.21$ ,  $DE = .991$ ), (c) “la disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos” ( $\bar{X} = 5.30$ ,  $DE = .993$ ), (d) “la eficacia de los puntos de venta actuales” ( $\bar{X} = 5.32$ ,  $DE = .865$ ) y (e) “el grado de satisfacción de los empleados” ( $\bar{X} = 5.34$ ,  $DE = .970$ ).

Según la escala de medición utilizada, los resultados indican que los dueños de empresas familiares tienen una percepción de su nivel de desempeño empresarial en la empresa familiar es *bueno*.

5 ¿Cuál es el grado de calidad de competitividad empresarial percibido por los dueños de empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca ?

Mediante el análisis de datos de los 24 criterios, se obtuvo una media aritmética de 4.9 y una desviación estándar de .84763 para la variable competitividad empresarial. Según la escala instrumental, la media aritmética de la competitividad empresarial es *bueno*.

De los 24 indicadores, 14 criterios quedaron por encima de la media aritmética, dos fueron similares a la media y ocho indicadores fueron menores que la media aritmética.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por la media aritmética y la desviación estándar de competitividad empresarial fueron los siguientes: (a) “la capacidad para cumplir con las obligaciones” ( $\bar{X} = 5.49$ ,  $DE = 1.182$ ), (b) “la eficacia del sistema del control de calidad” ( $\bar{X} = 5.33$ ,  $DE = 1.006$ ), (c) “los precios de los productos o servicios” ( $\bar{X} = 5.38$ ,  $DE = 1.000$ ), (d) “los costos de los productos o servicios” ( $\bar{X} = 5.30$ ,  $DE = 1.097$ ) y (e) “los niveles de ventas anuales” ( $\bar{X} = 5.26$ ,  $DE = 1.037$ ).

Los indicadores de menor valor del nivel de competitividad empresarial fueron los siguientes: (a) “el trabajo que realiza el departamento de recursos humanos” ( $\bar{X} = 4.27$ ,  $DE = 1.307$ ), (b) “la capacidad de registro de patentes” ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $DE = 1.213$ ), (c) “la planeación del departamento de RH para las necesidades de los trabajadores” ( $\bar{X} = 4.34$ ,  $DE = 1.252$ ), (d) “la inversión en investigación” ( $\bar{X} = 4.52$ ,  $DE = 1.194$ ) y (e) “la eficacia del departamento de investigación o desarrollo” ( $\bar{X} = 4.58$ ,  $DE = 1.166$ ).

Según la escala de medición utilizada, los resultados indican que los dueños de empresas familiares tienen una percepción de su nivel de competitividad empresarial de la empresa familiar es *buena*.

Ver Apéndice K donde se encuentran las medidas aritméticas de los cinco constructos.

### **Resumen del capítulo**

En este capítulo se presentaron los resultados de la investigación. Se utilizaron los datos recolectados y se hizo un reporte del comportamiento de las variables demográficas. Se llevaron a cabo las pruebas de las diferentes hipótesis y se dio respuesta a las preguntas de investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

#### **Introducción**

Esta investigación pretendió explorar la relación de causalidad entre las variables latentes interiorización de vinculación de la empresa familiar, gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial, según un modelo teórico específico.

El tipo de investigación fue considerada de tipo empírica, cuantitativa, explicativa, transversal, descriptiva, exploratoria y de campo.

Las variables exógenas y endógenas clasificadas en esta sección se basan en el modelo confirmatorio. La variable exógena utilizada en esta investigación fue vinculación de la empresa familiar y las endógenas utilizadas en esta investigación son gestión administrativa, gestión operativa, desempeño empresarial y competitividad empresarial.

La población que se utilizó en esta investigación estuvo formada por 205 dueños de empresa familiares de la región Huasteca sur de San Luis Potosí y Sierra Sur del estado de Oaxaca. Los parámetros establecidos para evaluar la bondad de ajuste de los modelos fueron los siguientes: chi cuadrada ( $\chi^2$ ) con  $p$  igual o mayor a .05,  $\chi^2/df$  igual o menor a 3, CFI y GFI igual o mayores a .90, y valor del RMSEA igual o menor a .08.

Las hipótesis nulas complementarias fueron probadas por valores de significación  $p$  menores o iguales a .05.

## **Conclusiones**

En esta sección se presentan las conclusiones sobre el modelo confirmatorio, el modelo alternativo, las hipótesis complementarias y las preguntas complementarias.

### **Sobre el modelo confirmatorio**

El modelo confirmatorio fue probado con todos los indicadores de cada constructo y no alcanzó los niveles de ajuste exigidos por los criterios. El modelo que mejor ajuste arrojó fue el que se probó con los diez indicadores de mayor coeficiente de regresión estandarizada. Sobre este modelo se basan las conclusiones de esta sección.

El modelo confirmatorio está formulado de la siguiente manera: el modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

Se examinaron las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró que todas fueron estadísticamente significativas para cada una de las variables latentes propuestas. Ningún indicador tuvo ponderaciones tan bajas que exigiera ser desechado en el modelo.

También se pudo hacer la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas; tampoco se encontraron coeficientes estandarizados que excedan de 1. Los errores estándar no fueron elevados.

El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación; lo cual permitió obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo propuesto.

En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se pudo comprobar que el modelo fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste ( $p$  de  $X^2$ ,  $X^2/df$ , NFI, GFI, CFI y RMSEA) fueron cumplidas por el modelo empírico, en niveles marginales aceptables. El modelo cumplió con las siguientes medidas de bondad de ajuste: de las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron tres (CFI, RMSEA y  $X^2/df$ ), NFI alcanzó un valor muy próximo al exigido por el criterio; GFI y  $p$  no se alcanzaron.

El modelo confirmatorio con diez indicadores jerarquizados mostró índices de bondad de ajuste aceptables, por lo que se puede concluir que el modelo explica las relaciones entre las diferentes variables latentes del estudio con la muestra de los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .69$ ,  $p = .000$ ), vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = .67$ ,  $p = .000$ ), gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .52$ ,  $p = .000$ ) gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .38$ ,  $p = .000$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .79$ ,  $p = .000$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena fueron los siguientes: gestión administrativa, con un 48%, gestión operativa, con 44%, desempeño empresarial, con 60% y competitividad empresarial, con 62%.

Teniendo en cuenta el análisis hecho anteriormente, en esta sección se pudo concluir que el modelo empírico estructural en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, tuvo una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

El esfuerzo que hagan los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca por mantener una buena vinculación de la empresa familiar; así mismo, a la gestión administrativa junto con la gestión operativa, lo cual ayudará a que la empresa alcance un buen desempeño empresarial y así mismo, podrán hacerle frente a la competitividad empresarial que se vive actualmente en el ámbito empresarial.

#### Sobre el modelo alterno

El modelo alterno fue probado con todos los indicadores de cada constructo, y no alcanzó los niveles de ajuste exigidos por los criterios. Sin embargo, con solo diez indicadores, arrojó los mejores índices con mayor coeficiente de regresión estandarizada. Sobre este modelo se basan las conclusiones de esta sección.

El modelo alterno estaba formulado de la siguiente manera: el modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños

de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, ¿tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico?

Se examinaron las ponderaciones de los indicadores en cada constructo y se encontró que todas fueron estadísticamente significativas para cada una de las variables latentes propuestas. Ningún indicador tuvo ponderaciones tan bajas que exigiera ser desechado en el modelo.

También se pudo hacer la estimación de la bondad de ajuste conjunta del modelo. No se detectaron estimaciones sin sentido o teóricamente inconsistentes. No se detectaron varianzas de error negativas; tampoco se encontraron coeficientes estandarizados que excedan de 1. Los errores estándar no fueron elevados.

El modelo fue especificado correctamente y el proceso de estimación no estuvo restringido por problemas de identificación; lo cual permitió obtener y evaluar todos los parámetros específicos del modelo propuesto.

En la evaluación de la bondad de ajuste global del modelo, se pudo comprobar que el modelo fue una representación adecuada del conjunto completo de relaciones causales. Las medidas básicas que se utilizaron para evaluar la bondad de ajuste ( $p$  de  $X^2$ ,  $X^2/gl$ , NFI, GFI, CFI y RMSEA) fueron cumplidas por el modelo empírico en niveles marginales aceptables. De las seis medidas de bondad de ajuste utilizadas, se cumplieron tres (CFI, RMSEA y  $X^2/gl$ ), uno alcanzó un valor muy próximo al exigido por el criterio (NFI) y dos no se alcanzaron (GFI y  $p$ ).

El modelo alterno con diez indicadores jerarquizados mostró índices de bondad de ajuste aceptables, por lo que se puede concluir que el modelo explica las relaciones

entre las diferentes variables latentes del estudio con la muestra de los dueños de las empresas familiares.

Los coeficientes estandarizados estadísticamente significativos fueron los siguientes: vinculación de la empresa familiar con gestión administrativa ( $\gamma_{VEF, GEA} = .66$ ,  $p = .000$ ), vinculación de la empresa familiar con gestión operativa ( $\gamma_{VEF, GEO} = .12$ ,  $p = .049$ ), gestión administrativa con gestión operativa ( $\beta_{GEA, GEO} = .76$   $p = .000$ ), gestión administrativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEA, DE} = .45$ ,  $p = .000$ ), gestión operativa con desempeño empresarial ( $\beta_{GEO, DE} = .38$ ,  $p = .001$ ) y desempeño empresarial con competitividad empresarial ( $\beta_{DE, CE} = .80$ ,  $p = .000$ ).

Los valores de la correlación múltiple cuadrática de cada variable endógena fueron los siguientes: gestión administrativa, con 44%, gestión operativa, con 72%, desempeño empresarial, con 63% y competitividad empresarial, con 64%.

Teniendo en cuenta el análisis hecho anteriormente, en esta sección se pudo concluir que el modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predictora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, tuvo una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.

El esfuerzo que hagan los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca por mantener una buena vinculación de la empresa familiar con



la gestión administrativa junto con la gestión operativa, ayudará a que la empresa alcance un buen desempeño empresarial y así mismo podrá hacerle frente a la competitividad empresarial que se vive actualmente en el ámbito empresarial.

### Sobre las hipótesis complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones sobre las cinco hipótesis complementarias de la investigación.

#### **Vinculación de la empresa familiar**

Los dueños de las empresas familiares del giro industrial, así como del comercial y del de servicios, indistintamente de los años de antigüedad de la empresa y sin importar el nivel académico que tengan, tuvieron una percepción *buena* del grado de la vinculación de la empresa familiar.

#### **Gestión administrativa**

Los dueños de las empresas familiares del giro industrial, así como del comercial y de servicios, indistintamente de los años de antigüedad de la empresa y sin importar el nivel académico que tengan, tuvieron una percepción *buena* del grado de gestión administrativa

#### **Gestión operativa**

Los dueños de las empresas familiares del giro industrial, así como del comercial y del de servicios, indistintamente de los años de antigüedad de la empresa y sin importar el nivel académico que tengan, tuvieron una percepción *buena* del grado de la gestión operativa.

## **Desempeño empresarial**

Los dueños de las empresas familiares del giro industrial, así como del comercial y del de servicios, indistintamente de los años de antigüedad de la empresa y sin importar el nivel académico que tengan, tuvieron una percepción *buena* del grado de desempeño empresarial.

## **Competitividad empresarial**

Los dueños de las empresas familiares del giro industrial, así como del comercial y del de servicios, indistintamente de los años de antigüedad de la empresa y sin importar el nivel académico que tengan, tuvieron una percepción *buena* del grado de competitividad empresarial.

### **Sobre las preguntas complementarias**

A continuación se presentan las preguntas de este estudio que fueron respondidas durante la investigación.

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la vinculación de la empresa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Los dueños de las empresas familiares tienen una percepción de la vinculación de la empresa familiar equivalente a *buena*.

2. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión administrativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Los dueños de las empresas familiares tienen una percepción de la gestión administrativa equivalente a *buena*.

3. ¿Cuál es el grado de calidad de la gestión operativa percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Los dueños de las empresas familiares tienen una percepción de la gestión operativa equivalente a *buena*.

4. ¿Cuál es el nivel de desempeño empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca?

Los dueños de las empresas familiares tienen una percepción del desempeño empresarial equivalente a *buena*.

5. ¿Cuál es el grado de competitividad empresarial percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca ?

Los dueños de las empresas familiares tienen una percepción de la competitividad empresarial equivalente a *buena*.

## **Discusión**

A continuación se discuten los resultados que dan respuesta a las preguntas y objetivos iniciales de esta investigación por constructo.

### **Vinculación de la empresa familiar**

Hoover y Hoover (1999, citados en Rodríguez Zapatero et al., 2014) señalan que, para ser una empresa familiar exitosa, su grado de fortaleza debe estar basado

en las relaciones interpersonales familiares y estas relaciones deberán ser positivas para que de esta forma exista una buena comunicación y una confianza que ayude en facilitar la resolución de los conflictos que se generen dentro de la empresa. Cabe mencionar que una empresa familiar es, sobre todas las cosas, un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros o integrantes. Diferentes autores mencionan que la empresa familiar pueda funcionar y continuar su permanencia, siempre que mantenga una buena comunicación y vinculación de los miembros dentro de la empresa y la familia, por la diversidad de objetivos y expectativas que maneja cada grupo. Se debe señalar la importancia de las relaciones en la empresa familiar, porque de ahí depende el éxito o el fracaso de la empresa. De acuerdo con los resultados, los dueños de las empresas familiares tienen un nivel de vinculación de la empresa familiar *bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de vinculación de la empresa familiar que fueron mejor evaluados son los siguientes: (a) la importancia de la vinculación en la empresa, (b) los planes empresariales a largo plazo, (c) la decisión voluntaria de los miembros para incorporarse a la empresa, (d) las responsabilidades laborales de los miembros de la familia, (e) las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia, (f) la calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia, (g) el grado de compromiso con la familia y la empresa, (h) la disponibilidad de la información financiera, (i) la comunicación del plan de sucesión y (j) la visión del negocio compartida entre los miembros de la familia. Se observó en los resultados el grado de importancia que tienen la vinculación y la comunicación con cada uno de los miembros que integran la empresa familiar. Se espera que los dueños de las empresas familiares puedan generar mayor

interés en apoyar y fortalecer el vínculo familiar para lograr su permanencia y continuidad generacional en la empresa familiar.

### Gestión administrativa

Stoner et al. (1996) afirman que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos de la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas establecidas por la organización. Los autores mencionan que es en la administración donde se debe planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades y operaciones que se desarrollen dentro de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos y las metas planeadas, lo cual facilitará una mejor toma de decisiones. De acuerdo con los resultados, los dueños de las empresas familiares tienen un nivel de gestión administrativa *bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de gestión administrativa fueron los siguientes: (a) la claridad de mando en el organigrama, (b) la participación directiva del plan estratégico, (c) el apoyo a los empleados, (d) la asignación de responsabilidades, (e) la comunicación del plan estratégico, (f) el otorgamiento de autoridad, (g) la elaboración del plan estratégico, (h) la delegación de responsabilidades, (i) el proceso para la solución de conflictos y (j) la eficacia del plan estratégico. Se espera que los dueños de las empresas familiares puedan considerar lo importante que es contar con un plan estratégico para el buen funcionamiento de la empresa, que les servirá y ayudará para que puedan compartir y analizar con los otros miembros de la empresa y así tomar las mejores decisiones para el futuro de la misma.

## Gestión operativa

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) definen la gestión operativa como el área funcional de trabajo especializado que se deriva de cada una de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales: producción, operaciones, finanzas, mercadotecnia o comercialización y el recurso humano o personal. Diferentes autores (Bolant et al., 2007; Gómez Vieites y Calvo González, 2010; Rodríguez Valencia, 2010) mencionan que la gestión operativa es el área funcional especializada dentro de la empresa. Es ahí donde surge cada una de las actividades productivas que se derivan de la producción y/o servicios y estas se relacionan con diferentes áreas en la empresa, que son producción, operaciones, finanzas, mercadotecnia o comercialización y el recurso humano. Cada una de dichas áreas participa para brindar un buen producto o servicio que la empresa genera para sus consumidores. De acuerdo con los resultados, los dueños de las empresas familiares tienen un nivel de gestión operativa *bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de gestión operativa fueron los siguientes: (a) el sistema de control, (b) la capacitación del personal, (c) el sistema de control de mobiliario y equipo, (d) las políticas de compras, (e) la planeación de la producción o servicios, (f) el sistema de selección del personal, (g) el sistema de contratación del personal, (h) el plan de inducción del personal, (i) las técnicas para determinar los precios de venta y (j) la asistencia de los empleados al trabajo. Observando los resultados de los indicadores, se puede decir que el papel que juega el sistema contable es muy importante; por lo tanto, se debe de registrar cada una de las actividades y operaciones que se realizan dentro de la empresa para que estas puedan ser expresadas financieramente y sirvan para que los dueños puedan ver el buen funcionamiento de la empresa.

## Desempeño empresarial

Rauch, Wilklund, Lumpkin y Frese (2009, citados en Vargas Hernández et al., 2010) mencionan que el concepto de desempeño empresarial es amplio y multidimensional, porque se refiere a la forma en que la empresa actúa conforme a sus objetivos y recursos. Este es un concepto complejo que puede ser medido por medio de diferentes indicadores tanto financieros como no financieros. Las medidas financieras que se operan principalmente son el retorno de la inversión, el comportamiento de las ventas y el comportamiento de las compras; mientras que en los indicadores no financieros se utilizan la satisfacción del cliente, el posicionamiento, la participación de mercado y el éxito percibido por los propietarios o accionistas, principalmente, lo cual se logra cuando el empresario conoce e involucra cada una de las actividades diarias de la empresa y hace los ajustes pertinentes con respecto a los diferentes indicadores financieros no financieros, para así alcanzar un mejor rendimiento en la empresa. De acuerdo con los resultados, los dueños de las empresas familiares tienen un nivel de desempeño empresarial *bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel del desempeño fueron los siguientes: (a) la calidad de la imagen empresarial, (b) el sistema de higiene, (c) el sistema de control, (d) la satisfacción de los clientes, (e) el cumplimiento de las obligaciones fiscales, (f) la disposición de los directivos, (g) las inversiones a largo plazo, (h) la lealtad de los clientes, (i) el sistema de activos fijos y (j) La eficiencia de los procesos productivos. Teniendo en cuenta los resultados, los dueños de las empresas deberán fortalecer cada uno de los indicadores antes mencionados, ya que están involucrados para el buen desempeño de la empresa.

## Competitividad empresarial

Porter (2008) afirma que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. El objetivo de la competitividad es crear ventajas competitivas para que la empresa pueda sostenerse y mejorar su entorno socioeconómico que le permita crear y ejecutar nuevos procesos en el negocio. Además, se dice que el éxito de los negocios hoy en día es innovar y crear nuevos productos y servicios. En la actualidad, diferentes autores (Castañeda Montes y Gutiérrez Castro, 2011; Echeverri Sevilla, 2007; Instituto Mexicano de Competitividad, 2006) indican que las empresas necesitan buscar nuevas ventajas competitivas que ayuden a los negocios, para poder innovar sus procesos en el momento de elaborar los productos y/o servicios y puedan mantenerse en el mercado, porque una empresa que no está preparada para innovar sus procesos o productos y/o servicios difícilmente permanecerá en el mercado y esta es la responsabilidad de los dueños, gerentes y administrativos quienes toman las decisiones en la empresa. De acuerdo con los resultados, los dueños de las empresas familiares tienen un nivel de competitividad empresarial *bueno*, según la escala de medida utilizada. Los indicadores con mayor nivel de competitividad empresarial fueron los siguientes: (a) los niveles de ventas, (b) los precios de los productos o servicios (c) la eficacia del sistema de calidad, (d) la eficacia del sistema de información financiera, (e) la eficiencia de los procesos productivos, (f) el sistema salarial, (g) la proyección de crecimiento, (h) los costos de los productos o servicios, (i) la eficacia de los puntos de venta y (j) la marca de la empresa. Conociendo los resultados de la opinión que tienen los dueños de las empresas familiares en relación con la competitividad, se observó que este tipo de empresas no están exentas de elaborar productos y/o servicios de calidad y se



espera que los dueños busquen estas herramientas que les ayuden a prepararse y capacitarse para mantener su permanencia en el mercado y así hacerles frente a sus competidores, tanto en el costo como en el precio de sus productos.

### Modelo estructural alternativo

A continuación se discuten las relaciones encontradas entre las variables exógenas y endógenas en el modelo alternativo.

#### **Vinculación familiar y gestión administrativa**

Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2012) señalan que el éxito de una empresa depende de una buena gestión administrativa del conocimiento claro de la misión y la visión y de un buen líder que sea empático con los miembros de la empresa, para así atender los propósitos de la misma, además de reducir los errores.

Lozano Posso (2003) comenta que las relaciones familiares, desde hace mucho tiempo, se han considerado en el ámbito de familia propietaria de negocios como algo que es de vital importancia, debido a la unión de aspectos racionales derivados de la empresa y aspectos emocionales provenientes de la familia. Para un hijo o esposa o esposo que trabaja en los negocios de la familia, el simple hecho de cambiar de escenario (hogar por empresa) y de nombre (director-esposo-hijo) difícilmente podría modificar la relación familiar.

Gallo y Amat (2003) expone que para los miembros que integran una empresa familiar no hay posibilidad de mejoría sin las virtudes de unidad y compromiso. Cabe mencionar que es importante la unidad, ya que facilita el diseño de la empresa con

relación a la asignación de responsabilidades. Además, de esta forma, se podrá comunicar en niveles de jerarquía y autonomía en sistemas de dirección para controlar cualquier situación que surja en la empresa. Hablar de compromiso es incrementar las posibilidades de tener sistemas de remuneración, formación y oportunidad de hacer una carrera empresarial dentro de la propia. Cuando la unidad y el compromiso se pierden, sobrevienen en su lugar la desunión y la abstención, lo cual debilita a la familia y, por consiguiente, a la empresa, con lo que disminuyen sus posibilidades de éxito en el mercado.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena vinculación de la empresa familiar resultó ser un predictor del constructo gestión administrativa, con una varianza explicada moderadamente del 44%. Los resultados están acordes con lo expresado por los teóricos arriba citados.

### **Vinculación familiar y gestión operativa**

Münch Galindo (2011) menciona que la forma de organizar las diferentes áreas funcionales o departamentos depende del tamaño, recursos, giro y volumen de las operaciones de la empresa. En una empresa familiar, el dueño dirige y conoce a todos los trabajadores; atiende los problemas de producción, ventas y finanzas. El propietario está al pendiente de los problemas del personal y realiza las actividades inherentes a estas funciones, así como la centralización de la toma de decisiones y ejecución de las tareas. Una función de la empresa indica un conjunto de tareas afines a una cierta área o campo de acción.

Handler (1989, citado en Macías Ramírez, 2011) manifiesta que una empresa familiar es donde las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la

dirección están controlados por los miembros de la familia y, además, forman parte de la dirección o del consejo de administración.

En el presente estudio se encontró que la variable exógena vinculación de la empresa familiar resultó ser un predictor del constructo gestión operativa, con una varianza explicada aceptable del 72%. Los resultados están acordes con lo expresado por los teóricos arriba citados.

### **Gestión administrativa y gestión operativa**

Münch Galindo (2011) dice que las áreas funcionales son de vital importancia, pues por medio de estos departamentos, los gerentes o directivos, logran que se cumplan los objetivos y las metas de la empresa. Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia, elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos en las organizaciones.

Indica Fleitman (2010) que la administración de toda la empresa implica una serie de actividades, tanto en el área administrativa como en la operativa, que sean desarrolladas, coordinadas adecuada y oportunamente para asegurar el logro de los objetivos y metas planteados.

En el presente estudio se encontró que la variable gestión administrativa resultó ser un predictor, en conjunto con la vinculación de la empresa familiar, del constructo gestión operativa, con una varianza explicada aceptable del 72%. Los resultados están acordes con lo expresado por los teóricos citados arriba.

## **Gestión administrativa y desempeño empresarial**

Señalan Robbins et al. (2013) de acuerdo con los estudios que han analizado los investigadores, que la relación que existe entre la planeación y el desempeño organizacional es positivo. Además, otro aspecto importante de la planeación en la organización es la planeación estratégica, la cual realizan los gerentes como parte del proceso de la administración estratégica para el buen funcionamiento de la organización.

Garza Treviño (2000) plantea la importancia de las funciones de la planeación, la organización, la dirección y el control, así como su interdependencia entre ellas. Los administradores, sin importar el nivel que desempeñan en la organización, deberán ocupar estas cuatro funciones para desarrollar cada una de las tareas, ya sea de manera inmediata o intuitiva en ese proceso administrativo

En el presente estudio se encontró que la variable gestión administrativa, en conjunto con la gestión operativa, resultó ser predictora del constructo desempeño empresarial, con una varianza explicada moderadamente del 63%. Los resultados están acordes con lo expresado por los teóricos citados inmediatamente antes de esta sección.

## **Gestión operativa y desempeño empresarial**

De acuerdo con Garza Treviño (2000), la función de los recursos humanos consiste en seis propósitos, que son los siguientes: (a) definir qué personal requiere la organización, (b) reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa, (c) retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización, (d)

conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa, (e) remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones y (f) lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

Fleitman (2010) declara que las exigencias de productividad que tienen hoy las empresas, no importando el tamaño, por las regulaciones del mercado, se ven obligadas a profundizar y cambiar las estrategias y políticas para planear, crear e innovar y a tener la capacidad de poder sobrevivir y desarrollarse en el mundo complejo empresarial. Además, que las ventas son una función importante de cualquier empresa, porque aquí se generan los movimientos de las otras áreas dentro y fuera de la empresa. Nada sucede en una empresa hasta que se realiza la primera venta, ya que los resultados de una compañía están directamente relacionados con las ventas realizadas en un determinado periodo.

Señala Garza Treviño (2000) que una de las funciones operativas en la empresa es el área de mercadotecnia y menciona que esta es de gran utilidad para las organizaciones porque fortalece la imagen y las ventas de la empresa con relación a los productos o servicios y aumentan las utilidades de la compañía. Además, requieren de información oportuna suficiente y veraz de lo que sucede en el mercado; en este sentido, pueden conocerse las condiciones de la oferta y la demanda de un producto o servicio que ofrece la empresa. La información del mercado es una necesidad de toda organización, con el deseo de tener éxito comercial.

Rodríguez Valencia (2010) declara la importancia de la contabilidad como una oportunidad de conocer la información y la situación financiera de la empresa, por medio de los registros contables de cada una de las operaciones que se realizan, lo cual le permite formular los estados financieros, como son el balance general o el estado

de resultados, donde se refleja la información de la empresa y esta sirve para la toma de decisiones sobre futuras inversiones y operaciones de la misma.

En el presente estudio se encontró que la variable gestión operativa, en conjunto con la gestión administrativa, resultó ser predictora del constructo desempeño empresarial, con una varianza explicada moderadamente del 63%. Los resultados están acordes con lo expresado por los teóricos citados en esta sección.

### **Desempeño empresarial y competitividad empresarial**

Gutiérrez Pulido (2010) menciona que la calidad y productividad es una necesidad plenamente vigente en las empresas hoy en día como nunca antes. Se requiere hacer las cosas mejor, más rápido y más barato, ya que son exigencias crecientes para las organizaciones en un mundo cada día más globalizado y competitivo.

Schumpeter (1934, citado en Gómez Vieites y Calvo González, 2010) menciona lo importante que es para las empresas en su desempeño el poder utilizar el progreso técnico, donde la innovación tecnológica constituye su principal mecanismo de competitividad. Para que las empresas tengan éxito, deben ser capaces de organizarse eficazmente para la innovación, así como para contratar recursos humanos capaces y formados en la gestión de la innovación para aprovechar los avances tecnológicos, como también los recursos disponibles que tenga la empresa.

En el presente estudio se encontró que la variable desempeño empresarial resultó ser un predictor del constructo competitividad empresarial, con una varianza explicada moderadamente del 64%. Dichos resultados están acordes con lo expresado por los teóricos citados inmediatamente antes.

## **Recomendaciones**

Los resultados de esta investigación llevan a dar algunas recomendaciones para los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca y para futuras investigaciones.

### **Para los dueños de las empresas familiares**

1. Fortalecer el vínculo entre los miembros que integran la empresa familiar, organizando actividades para promover la unión familiar, lo cual ayudará a resolver conflictos que la empresa enfrente.

2. Realizar dinámicas y talleres para conocer la importancia de las relaciones interpersonales en la empresa, los valores en la familia y la empresa; percibir de quién depende el éxito o el fracaso de la empresa familiar.

3. Capacitar a todos los miembros de la familia que tengan responsabilidades en las diferentes áreas administrativas, así como en la operativa, para el buen desempeño de la empresa.

4. Vigilar que cada una de las áreas registre todas las actividades y operaciones de la empresa para que, al momento que se genere la información administrativa o financiera, sea veraz y oportuna la toma decisiones para la empresa.

### **Para futuras investigaciones**

1. Formular un nuevo modelo estructural, dado la importancia del constructo vinculación de la empresa familiar en los tres sistemas que son familia, empresa y propiedad, para conocer qué se necesita para la continuidad de la empresa.

2. Formular un nuevo modelo estructural donde se contemplen nuevos constructos para medir el rendimiento de la empresa.

3. Replicar el estudio en la misma población, con el propósito de comparar los resultados obtenidos en ambos estudios.



## **APÉNDICE A**

### **EMPRESAS FAMILIARES MÁS GRANDES DEL MUNDO**

*Empresas familiares más grandes del mundo (cantidades en millones)*

Empresa	Familia	País	Ingresos	Empleados
Walmart	Walton	Estados Unidos	476,300	2,200,000
Volkswagen	Porsche	Alemania	261,600	572,800
Berkshire Hathaway	Buffett	Estados Unidos	182,200	330,745
Exor	Agnelli	Italia	151,100	301,441
Ford	Ford	Estados Unidos	146,900	181,000
Cargill	Cargill/MacMillan	Estados Unidos	136,700	143,000
Koch Industries	Koch	Estados Unidos	115,000	100,000
BMW	Quandt	Alemania	101,000	110,351
Schwarz Gruppe	Schwarz	Alemania	89,400	335,000
Groupe Auchan	Mulliez	Francia	85,500	302,500
Arcelor Mittal	Mittal	Luxemburgo	79,400	232,000
Louis Dreyfus	Louis Dreyfus	Holanda	74,300	36,306
Reliance Industries	Ambani	India	72,000	23,853
Peugeot	Peugeot	Francia	71,800	207,287
Comcast	Roberts	Estados Unidos	64,700	136,000
Casino Guichard-Perrachon	Naouri	Francia	64,600	329,355
América Móvil	Carlos Slim y familia	México	61,600	163,524
Itau Unibanco	Moreira Salles	Brasil	57,000	95,696
The Long & Foster Companies		Estados Unidos	56,000	11,500
	Long and Foster			
Roche	Hoffman-Roche	Switzerland	50,500	85,080
Enterprise Products Partnership	Duncan	Estados Unidos	47,700	6,600
APoeller/Maersk Group	Moller	Dinamarca	47,400	88,909
Continental	Schaeffler	Germany	44,300	177,762
JBS	Batista	Brasil	43,200	142,000
Christian Dior	Arnault	Francia	42,000	117,806

## **APÉNDICE B**

### **INSTRUMENTO**

## Evaluación de las Empresas Familiares

### I. Instrucciones generales

Esta investigación pretende conocer la percepción del cumplimiento de la gestión administrativa, la gestión operativa, la calidad de vinculación, el desempeño y la competitividad de las empresas familiares.

Se pide contestar honestamente cada una de las declaraciones que se encuentran en este instrumento, siguiendo las instrucciones; agradecemos no deje ninguna declaración sin evaluar.

**¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!**

### II. Datos demográficos

**INSTRUCCIONES:** Marque la respuesta que se aplique a su caso.

<b>Giro de la empresa:</b>	<input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Servicio
<b>Antigüedad de la empresa (años):</b>	<input type="checkbox"/> 10 o menos <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31 o más
<b>Género:</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
<b>Edad (años):</b>	<input type="checkbox"/> 30 o menos <input type="checkbox"/> 31- 40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 o más
<b>Región</b>	<input type="checkbox"/> Huasteca Sur <input type="checkbox"/> Sierra Sur
<b>Nivel académico:</b>	<input type="checkbox"/> Sin estudios formales <input type="checkbox"/> Preparatoria o menos <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado

### III. Vinculación en la empresa familiar

Marque con una X el espacio que indica su percepción de calidad de la **Vinculación de la empresa familiar**, utilizando la siguiente escala.

Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5	6	7
<b>¿Cómo evalúa la vinculación de la empresa familiar con relación a.....?</b>						
1	La claridad de los objetivos empresariales.					
2	La claridad del plan estratégico a largo plazo.					
3	El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.					
4	El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.					
5	La compensación económica a los integrantes de la familia con base en sus méritos laborales.					
6	La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.					
7	La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.					
8	La claridad de las políticas para la contratación de parientes.					
9	La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.					
10	La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.					
11	La claridad del plan de sucesión escrito.					
12	El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.					
13	La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.					
14	El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.					
15	La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.					

16	La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.								
17	La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.								
18	La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.								
19	La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.								
20	La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.								
21	La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.								
22	La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.								
23	La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.								
24	La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.								
25	La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.								

### I. Gestión administrativa

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una X el espacio que indica su percepción de calidad de la **Gestión administrativa**, utilizando la siguiente escala.

Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5	6	7

¿Cómo evalúa la gestión administrativa de la empresa con relación a.....?	1	2	3	4	5	6	7
1 La elaboración del plan estratégico de desarrollo.							
2 La eficacia del plan estratégico de desarrollo.							
3 La comunicación del plan estratégico con el personal.							
4 La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.							
5 La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.							
6 La claridad de líneas de mando en el organigrama.							
7 La asignación de responsabilidades con base al organigrama.							
8 La efectividad de los manuales de procedimientos.							
9 La delegación de responsabilidades laborales.							
10 La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.							
11 El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.							
12 La comunicación entre directivos y empleados.							
13 El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.							
14 El proceso para la solución de conflictos entre empleados.							
15 El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.							
16 El proceso para tomar decisiones administrativas.							
17 El respeto directivo por los reglamentos operativos.							
18 El proceso de evaluación del desempeño empresarial.							
19 La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.							
20 El sistema de evaluación del desempeño laboral.							
21 El sistema de información contable para la toma de decisiones.							
22 El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.							

## II. Gestión operativa

Marque con una X el espacio que indica su percepción de calidad de la **Gestión operativa**, utilizando la siguiente escala.

Pésima	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5	6	7
<b>¿Cómo evalúa la gestión operativa de la empresa con relación a.....?</b>						
1	El funcionamiento del área de mercadotecnia.					
2	El cumplimiento de políticas de ventas.					
3	La utilización de diversos tipos de publicidad.					
4	Las técnicas para determinar los precios de venta.					
5	La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.					
6	La planeación periódica de la producción o servicios.					
7	La aplicación de las políticas de compras.					
8	La evaluación de la calidad de sus procesos.					
9	La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.					
10	Los niveles de inventario de insumos.					
11	El sistema de selección del personal.					
12	El sistema de contratación del personal.					
13	El plan de inducción del personal.					
14	El grado de capacitación del personal.					
15	La asistencia de los empleados al trabajo.					
16	El desempeño laboral de los empleados.					
17	El sistema de información contable.					
18	El sistema de control de gastos.					
19	El sistema de control del efectivo.					
20	El sistema de control de mobiliario o equipo.					
21	El sistema de control de cuentas por cobrar.					

## IV. Desempeño empresarial

Marque con una X el espacio que indica su percepción de calidad del **Desempeño** de la empresa familiar, utilizando la siguiente escala.

Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5	6	7
<b>¿Cómo evalúa el desempeño de su empresa con relación a.....?</b>						
1	El grado de motivación de los empleados.					
2	El grado de compromiso de los directivos.					
3	La permanencia de los empleados en la empresa.					
4	El grado de satisfacción de los empleados.					
5	El grado de responsabilidad de los empleados.					
6	El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.					
7	El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.					
8	El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.					
9	El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.					
10	La eficiencia del uso de sus activos fijos.					
11	El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.					
12	El sistema para el control de activos fijos.					
13	La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.					
14	La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.					
15	El nivel de utilidad esperada por los socios.					
16	El grado de satisfacción de los clientes.					
17	El grado de lealtad de los clientes.					

18	El grado de penetración en el mercado.							
19	La eficacia de los puntos de venta actuales.							
20	El grado de calidad de la imagen empresarial.							
21	La eficiencia de los procesos productivos/servicios.							
22	El sistema de control de inventario de insumos.							
23	El sistema de control de calidad.							
24	El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.							

#### V. Competitividad empresarial

Marque con una X el espacio que indica su percepción del nivel de **Competitividad** de la empresa familiar, utilizando la siguiente escala.

Nada competi- tiva	Muy poco com- petitiva	Poco com- petitiva	Igual a sus competidores	Algo competi- tiva	Muy compe- titiva	Totalmente competitiva		
1	2	3	4	5	6	7		
¿Cómo evalúa la competitividad de su empresa con relación a.....?								
1	El trabajo que realiza el departamento de RH.							
2	La planeación del departamento de RH para satisfacer las necesidades de los trabajadores.							
3	El sistema salarial.							
4	El sistema de incentivos.							
5	El grado de capacitación de los empleados.							
6	La eficacia del departamento de mercadotecnia.							
7	La eficacia del sistema de información sobre el mercado.							
8	La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.							
9	La eficacia de los puntos de venta.							
10	La eficacia del sistema del control de calidad.							
11	La eficiencia de los procesos productivos.							
12	Los niveles de ventas anuales.							
13	Los precios de sus productos o servicios.							
14	Los costos de sus productos o servicios.							
15	La marca de la empresa.							
16	La inversión en investigación.							
17	La inversión en desarrollo.							
18	La eficacia del departamento de investigación o desarrollo.							
19	La capacidad de registro de patentes.							
20	La calidad del recurso humano administrativo.							
21	La eficacia del sistema de información financiera.							
22	La proyección de crecimiento a largo plazo.							
23	La capacidad financiera para crecer.							
24	La capacidad para cumplir con las obligaciones.							

## **APÉNDICE C**

### **ANÁLISIS FACTORIAL DE LOS CINCO CONSTRUCTOS**



## KMO y esfericidad de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.950
	Approx. Chi-Square	5463.841
Bartlett's Test of Sphericity	Df	300
	Sig.	.000

## Comunalidades

Declaraciones	Extraction
La claridad de los objetivos empresariales.	.778
La claridad del plan estratégico a largo plazo.	.721
El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.	.776
El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.	.779
La compensación económica a los integrantes de la familia con base en sus méritos laborales.	.616
La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	.798
La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.	.630
La claridad de las políticas para la contratación de parientes.	.610
La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	.762
La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	.732
La claridad del plan de sucesión escrito.	.694
El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	.760
La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.	.669
El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	.738
La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	.801
La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	.691
La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.	.693
La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.	.708
La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	.739
La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	.837
La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.	.822
La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.	.798
La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	.801
La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.	.794
La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	.729

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	15.420	61.682	61.682	15.420	61.682
2	2.052	8.208	69.890	2.052	8.208
3	1.002	4.008	73.898	1.002	4.008
4	.786	3.143	77.040		
5	.638	2.553	79.594		
6	.593	2.371	81.964		
7	.496	1.984	83.948		
8	.475	1.899	85.847		
9	.397	1.587	87.434		
10	.355	1.418	88.852		
11	.349	1.395	90.247		
12	.326	1.302	91.550		
13	.290	1.160	92.710		
14	.269	1.075	93.785		
15	.223	.890	94.675		
16	.190	.761	95.436		
17	.182	.729	96.165		
18	.170	.680	96.845		

19	.153	.613	97.458		
20	.133	.533	97.990		
21	.130	.518	98.508		
22	.114	.454	98.963		
23	.109	.435	99.398		
24	.084	.335	99.733		
25	.067	.267	100.000		

#### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	61.682	7.315	29.261	29.261
2	69.890	6.969	27.875	57.136
3	73.898	4.191	16.762	73.898
4				

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.	.838	.300	.172
La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	.823	.321	.236
La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.	.800	.279	.283
La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	.800	.238	.181
La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.	.787	.283	.093
La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	.771	.336	.306
La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.	.762	.233	.398
La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.	.720	.336	.247
La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	.672	.355	.401
La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.	.315	.755	-.022
El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	.236	.708	.452
La claridad del plan de sucesión escrito.	.454	.698	.004
La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	.270	.698	.488
La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales.	.202	.676	.343
La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	.392	.675	.350
El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	.352	.667	.411
La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	.462	.662	.333
La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	.385	.658	.469
El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.	.204	.645	.567
La claridad de las políticas para la contratación de parientes.	.370	.642	.247
La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.	.282	.585	.457
La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	.475	.511	.451
La claridad de los objetivos empresariales.	.304	.234	.794

La claridad del plan estratégico a largo plazo.	.389	.246	.713
El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.	.220	.579	.626

#### KMO y esfericidad de Bartlett

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.895
Approx. Chi-Square		3929.008
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	.000

#### Comunalidades

Declaraciones	Extraction
La elaboración del plan estratégico de desarrollo.	.817
La eficacia del plan estratégico de desarrollo.	.823
La comunicación del plan estratégico con el personal.	.795
La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.	.824
La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.	.808
La claridad de líneas de mando en el organigrama.	.850
La asignación de responsabilidades con base al organigrama.	.814
La efectividad de los manuales de procedimientos.	.641
La delegación de responsabilidades laborales.	.530
La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.	.632
El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.	.591
La comunicación entre directivos y empleados.	.666
El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.	.605
El proceso para la solución de conflictos entre empleados.	.799
El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.	.702
El proceso para tomar decisiones administrativas.	.690
El respeto directivo por los reglamentos operativos.	.732
El proceso de evaluación del desempeño empresarial.	.745
La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.	.752
El sistema de evaluación del desempeño laboral.	.728
El sistema de información contable para la toma de decisiones.	.794
El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.	.800

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	9.933	45.151	45.151	9.933	45.151
2	3.783	17.194	62.345	3.783	17.194
3	1.355	6.160	68.506	1.355	6.160
4	1.066	4.847	73.352	1.066	4.847
5	.913	4.149	77.501		
6	.615	2.797	80.298		
7	.560	2.547	82.845		
8	.534	2.426	85.271		
9	.438	1.991	87.262		
10	.433	1.970	89.232		
11	.354	1.610	90.842		
12	.335	1.523	92.365		

13	.265	1.204	93.570
14	.237	1.079	94.648
15	.221	1.004	95.652
16	.184	.835	96.487
17	.173	.785	97.273
18	.167	.757	98.030
19	.127	.577	98.606
20	.119	.542	99.148
21	.111	.504	99.652
22	.076	.348	100.000

Total Variance Explained				
Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	45.151	5.968	27.125	27.125
2	62.345	4.702	21.374	48.499
3	68.506	2.991	13.596	62.096
4	73.352	2.476	11.257	73.352

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.	.883	.047	.098	.093
El sistema de información contable para la toma de decisiones.	.883	.069	.063	.076
El sistema de evaluación del desempeño laboral.	.833	.090	.156	.049
El proceso de evaluación del desempeño empresarial.	.800	.150	.245	.150
La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.	.772	.082	.268	.278
El respeto directivo por los reglamentos operativos.	.771	.135	.291	.182
El proceso para tomar decisiones administrativas.	.698	.096	.371	.238
La comunicación entre directivos y empleados.	.609	.243	.487	.008
El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.	.510	.318	.422	.225
La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.	.482	.413	.475	.058
La comunicación del plan estratégico con el personal.	.010	.871	.082	.169
La eficacia del plan estratégico de desarrollo.	.075	.865	-.032	.259
La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.	.143	.858	.096	.239
La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.	.201	.839	.237	.091
La elaboración del plan estratégico de desarrollo.	.096	.827	-.068	.346
La delegación de responsabilidades laborales.	.266	.438	.286	.431
El proceso para la solución de conflictos entre empleados.	.277	.161	.831	.078
El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.	.168	-.061	.787	.223
El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.	.411	.027	.657	.056
La claridad de líneas de mando en el organigrama.	.157	.345	.116	.833
La asignación de responsabilidades con base al organigrama.	.227	.384	.164	.767
La efectividad de los manuales de procedimientos.	.192	.424	.125	.639

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.914
	Approx. Chi-Square	3547.975
Bartlett's Test of Sphericity	df	210
	Sig.	.000

**Comunalidades**

	Extraction
El funcionamiento del área de mercadotecnia.	.698
El cumplimiento de políticas de ventas.	.663
La utilización de diversos tipos de publicidad.	.593
Las técnicas para determinar los precios de venta.	.591
La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.	.741
La planeación periódica de la producción o servicios.	.694
La aplicación de las políticas de compras.	.675
La evaluación de la calidad de sus procesos.	.664
La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.	.682
Los niveles de inventario de insumos.	.703
El sistema de selección del personal.	.760
El sistema de contratación del personal.	.812
El plan de inducción del personal.	.788
El grado de capacitación del personal.	.708
La asistencia de los empleados al trabajo.	.616
El desempeño laboral de los empleados.	.652
El sistema de información contable.	.830
El sistema de control de gastos.	.875
El sistema de control del efectivo.	.872
El sistema de control de mobiliario o equipo.	.755
El sistema de control de cuentas por cobrar.	.747

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	10.582	50.391	50.391	10.582	50.391
2	2.210	10.524	60.915	2.210	10.524
3	1.279	6.092	67.008	1.279	6.092
4	1.048	4.988	71.996	1.048	4.988
5	.836	3.980	75.976		
6	.685	3.262	79.238		
7	.644	3.067	82.304		
8	.535	2.547	84.851		
9	.451	2.149	87.001		
10	.422	2.010	89.011		
11	.381	1.813	90.824		
12	.337	1.606	92.430		
13	.285	1.357	93.787		
14	.236	1.124	94.911		
15	.214	1.020	95.931		
16	.209	.996	96.926		
17	.176	.840	97.767		
18	.150	.712	98.479		
19	.122	.579	99.057		
20	.114	.544	99.601		
21	.084	.399	100.000		

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	50.391	4.342	20.678	20.678
2	60.915	4.196	19.983	40.661
3	67.008	3.670	17.477	58.139
4	71.996	2.910	13.857	71.996

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
El sistema de control de gastos.	.860	.259	.189	.181
El sistema de control del efectivo.	.821	.320	.233	.204
El sistema de información contable.	.813	.268	.139	.279
El sistema de control de cuentas por cobrar.	.796	.244	.121	.198
El sistema de control de mobiliario o equipo.	.687	.440	.158	.255
El plan de inducción del personal.	.167	.801	.250	.237
El sistema de contratación del personal.	.291	.792	.183	.257
El sistema de selección del personal.	.260	.763	.174	.284
El grado de capacitación del personal.	.205	.721	.303	.233
El desempeño laboral de los empleados.	.435	.672	.104	-.006
La asistencia de los empleados al trabajo.	.427	.642	.103	.110
La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.	.051	.101	.834	.180
El funcionamiento del área de mercadotecnia.	.076	.113	.811	.148
El cumplimiento de políticas de ventas.	.119	.194	.717	.311
La utilización de diversos tipos de publicidad.	.403	.278	.594	-.014
Las técnicas para determinar los precios de venta.	.253	.275	.578	.342
La planeación periódica de la producción o servicios.	.280	.244	.544	.510
La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.	.121	.145	.191	.781
Los niveles de inventario de insumos.	.254	.219	.242	.729
La evaluación de la calidad de sus procesos.	.283	.272	.259	.666
La aplicación de las políticas de compras.	.289	.228	.518	.520

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.934
Approx. Chi-Square		4116.295
Bartlett's Test of Sphericity	df	276
Sig.		.000

#### Comunalidades

	Extraction
El grado de motivación de los empleados.	.779
El grado de compromiso de los directivos.	.752
La permanencia de los empleados en la empresa.	.776
El grado de satisfacción de los empleados.	.787
El grado de responsabilidad de los empleados.	.758
El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.	.748
El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.	.740
El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.	.715
El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.	.804
La eficiencia del uso de sus activos fijos.	.680
El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.	.725
El sistema para el control de activos fijos.	.722
La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.	.699
La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.	.628
El nivel de utilidad esperada por los socios.	.574
El grado de satisfacción de los clientes.	.720
El grado de lealtad de los clientes.	.606
El grado de penetración en el mercado.	.637
La eficacia de los puntos de venta actuales.	.669
El grado de calidad de la imagen empresarial.	.718
La eficiencia de los procesos productivos/servicios.	.633
El sistema de control de inventario de insumos.	.685
El sistema de control de calidad.	.704
El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.	.739

Total Variance Explained					
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	12.593	52.473	52.473	12.593	52.473
2	1.929	8.036	60.509	1.929	8.036
3	1.366	5.693	66.203	1.366	5.693
4	1.109	4.622	70.825	1.109	4.622
5	.870	3.626	74.451		
6	.734	3.057	77.508		
7	.661	2.753	80.262		
8	.549	2.287	82.549		
9	.522	2.176	84.725		
10	.454	1.890	86.615		
11	.396	1.650	88.265		
12	.365	1.522	89.787		
13	.346	1.440	91.227		
14	.295	1.230	92.457		
15	.268	1.116	93.573		
16	.257	1.071	94.644		
17	.226	.943	95.587		
18	.206	.859	96.446		
19	.183	.761	97.207		
20	.162	.675	97.882		
21	.152	.635	98.517		
22	.137	.573	99.089		
23	.126	.524	99.614		
24	.093	.386	100.000		

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings			
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	52.473	5.541	23.088	23.088	
2	60.509	4.820	20.085	43.173	
3	66.203	4.663	19.429	62.602	
4	70.825	1.973	8.223	70.825	

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
El grado de satisfacción de los clientes.	.756	.288	.254	.025
El grado de calidad de la imagen empresarial.	.720	.275	.287	.203
El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.	.713	.340	.318	.116
El sistema de control de calidad.	.696	.218	.342	.236
La eficiencia de los procesos productivos/servicios.	.670	.166	.307	.249
La eficacia de los puntos de venta actuales.	.595	.273	.183	.455
El sistema de control de inventario de insumos.	.578	-.019	.162	.570
La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.	.536	.157	.515	.228
El grado de penetración en el mercado.	.515	.274	.217	.500
El grado de lealtad de los clientes.	.505	.434	.379	.135
La permanencia de los empleados en la empresa.	.239	.816	.171	.151

El grado de motivación de los empleados.	.008	.789	.125	.375
El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.	.248	.772	.294	.059
El grado de satisfacción de los empleados.	.439	.752	.171	-.017
El grado de responsabilidad de los empleados.	.437	.715	.232	-.046
El grado de compromiso de los directivos.	.108	.677	.369	.382
El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.	.546	.580	.321	-.045
El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.	.151	.283	.814	.195
El sistema para el control de activos fijos.	.340	.202	.742	.126
El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.	.225	.269	.741	.209
La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.	.299	.161	.735	.209
La eficiencia del uso de sus activos fijos.	.329	.196	.721	.117
El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.	.546	.264	.594	-.063
El nivel de utilidad esperada por los socios.	.134	.159	.243	.687

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.928
Approx. Chi-Square		4938.142
Bartlett's Test of Sphericity	df	276
	Sig.	.000

#### Comunalidades

	Extraction
El trabajo que realiza el departamento de recursos humanos.	.887
La planeación del departamento de R H para satisfacer las necesidades e los trabajadores.	.886
El sistema salarial.	.770
El sistema de incentivos.	.674
El grado de capacitación de los empleados.	.636
La eficacia del departamento de mercadotecnia.	.629
La eficacia del sistema de información sobre el mercado.	.736
La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.	.763
La eficacia de los puntos de venta.	.713
La eficacia del sistema del control de calidad.	.714
La eficiencia de los procesos productivos.	.706
Los niveles de ventas anuales.	.727
Los precios de los productos o servicios.	.749
Los costos de los productos o servicios.	.739
La marca de la empresa.	.703
La inversión en investigación.	.841
La inversión en desarrollo.	.809
La eficacia del departamento de investigación o desarrollo.	.856
La capacidad de registro de patentes.	.763
La calidad del recurso humano administrativo.	.604
La eficacia del sistema de información financiera.	.774
La proyección de crecimiento a largo plazo.	.790
La capacidad financiera para crecer.	.784
La capacidad para cumplir con las obligaciones.	.762

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	13.245	55.186	55.186	13.245	55.186
2	2.098	8.742	63.927	2.098	8.742
3	1.510	6.294	70.221	1.510	6.294
4	1.163	4.847	75.067	1.163	4.847
5	.879	3.663	78.730		
6	.725	3.023	81.753		
7	.595	2.480	84.233		
8	.416	1.735	85.968		
9	.402	1.674	87.642		
10	.381	1.588	89.230		
11	.347	1.447	90.677		



12	.306	1.276	91.952		
13	.279	1.164	93.116		
14	.259	1.078	94.194		
15	.231	.963	95.157		
16	.202	.841	95.998		
17	.179	.746	96.743		
18	.159	.661	97.405		
19	.143	.596	98.001		
20	.140	.583	98.584		
21	.130	.541	99.125		
22	.081	.336	99.461		
23	.075	.314	99.775		
24	.054	.225	100.000		

#### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	55.186	7.622	31.757	31.757
2	63.927	4.533	18.887	50.644
3	70.221	3.505	14.605	65.249
4	75.067	2.356	9.818	75.067

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
La capacidad financiera para crecer.	.825	.188	.197	.170
La proyección de crecimiento a largo plazo.	.822	.214	.225	.136
La capacidad para cumplir con las obligaciones.	.811	.154	.163	.232
La eficacia del sistema de información financiera.	.791	.209	.272	.178
Los precios de los productos o servicios.	.769	.371	.144	.017
Los costos de los productos o servicios.	.767	.359	.150	.017
La marca de la empresa.	.746	.092	.348	.127
Los niveles de ventas anuales.	.743	.382	.140	.099
La eficacia del sistema del control de calidad.	.650	.488	.230	.007
La calidad del recurso humano administrativo.	.619	.257	.320	.231
El sistema salarial.	.615	.466	.041	.416
La eficiencia de los procesos productivos.	.597	.528	.268	.003
La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.	.323	.780	.170	.143
La eficacia del sistema de información sobre el mercado.	.280	.750	.283	.124
El grado de capacitación de los empleados.	.282	.698	.078	.251
La eficacia del departamento de mercadotecnia.	.104	.691	.369	.058
La eficacia de los puntos de venta.	.541	.608	.224	.033
El sistema de incentivos.	.379	.590	.151	.400
La inversión en investigación.	.183	.285	.825	.212
La eficacia del departamento de investigación o desarrollo.	.328	.208	.801	.252
La capacidad de registro de patentes.	.256	.333	.751	.147
La inversión en desarrollo.	.442	.135	.724	.268
El trabajo que realiza el departamento de recursos humanos.	.136	.156	.281	.875
La planeación del departamento de R H para satisfacer las necesidades de los trabajadores.	.162	.181	.294	.861

## **APÉNDICE D**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD**

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	25

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
La claridad de los objetivos empresariales.	118.1854	417.514	.678	.973
La claridad del plan estratégico a largo plazo.	118.3854	414.816	.704	.973
El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.	118.3171	409.904	.765	.972
El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.	118.2293	414.129	.771	.972
La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales.	118.4244	418.589	.684	.973
La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	118.3024	411.712	.811	.972
La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.	118.2780	412.555	.727	.973
La claridad de las políticas para la contratación de parientes.	118.4390	410.493	.725	.973
La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	118.4244	411.657	.841	.972
La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	118.3512	409.278	.809	.972
La claridad del plan de sucesión escrito.	118.4537	415.602	.703	.973
El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	118.1659	409.668	.777	.972
La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.	118.4439	414.513	.635	.973
El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	118.2244	410.195	.809	.972
La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	118.1902	407.910	.854	.972
La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	118.3220	409.347	.807	.972
La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.	118.5220	412.555	.758	.972
La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.	118.6195	410.413	.693	.973
La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	118.3610	407.232	.812	.972
La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	118.4537	407.543	.813	.972
La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.	118.5610	409.993	.777	.972
La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.	118.5805	408.009	.790	.972
La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	118.4195	408.117	.822	.972
La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.	118.4683	409.672	.790	.972
La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	118.4878	412.859	.714	.973

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	205	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	205	100.0

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	22

	Scale Mean if Item De- leted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item De- leted
La elaboración del plan estratégico de desarrollo.	106.99024	196.421	.572	.936
La eficacia del plan estratégico de desarrollo.	106.97073	197.421	.564	.936
La comunicación del plan estratégico con el personal.	106.87805	197.941	.533	.937
La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.	106.84390	194.113	.647	.935
La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.	106.97561	191.808	.672	.935
La claridad de líneas de mando en el organigrama.	106.72683	197.298	.609	.935
La asignación de responsabilidades con base al organigrama.	106.63415	195.910	.672	.934
La efectividad de los manuales de procedimientos.	106.92195	195.915	.598	.936
La delegación de responsabilidades laborales.	106.49268	199.594	.642	.935
La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.	106.34634	198.718	.697	.934
El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.	106.31707	198.022	.705	.934
La comunicación entre directivos y empleados.	106.18537	196.279	.675	.934
El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.	106.60488	199.534	.522	.937
El proceso para la solución de conflictos entre empleados.	106.67317	197.515	.594	.936
El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.	106.85854	199.995	.434	.939
El proceso para tomar decisiones administrativas.	106.21951	197.280	.695	.934
El respeto directivo por los reglamentos operativos.	106.28780	197.010	.709	.934
El proceso de evaluación del desempeño empresarial.	106.30732	196.616	.702	.934
La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.	106.26829	196.982	.708	.934
El sistema de evaluación del desempeño laboral.	106.40488	199.164	.610	.936
El sistema de información contable para la toma de decisiones.	106.17561	199.253	.601	.936
El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.	106.23415	198.366	.613	.935

		N	%
Cases	Valid	205	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	205	100.0

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	21

	Scale Mean if Item De- leted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Cor- rected Item-To- tal Cor- relation	Cronbac h's Al- pha if Item De- leted

El funcionamiento del área de mercadotecnia.	104.8293	215.387	.521	.949
El cumplimiento de políticas de ventas.	104.5659	215.365	.617	.947
La utilización de diversos tipos de publicidad.	104.5951	212.281	.611	.947
Las técnicas para determinar los precios de venta.	104.2634	215.019	.677	.946
La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.	104.6976	214.869	.523	.949
La planeación periódica de la producción o servicios.	104.5024	209.928	.730	.945
La aplicación de las políticas de compras.	104.3561	210.770	.720	.946
La evaluación de la calidad de sus procesos.	104.2683	214.138	.674	.946
La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.	104.3463	216.698	.536	.948
Los niveles de inventario de insumos.	104.2976	211.583	.651	.947
El sistema de selección del personal.	104.3122	212.137	.719	.946
El sistema de contratación del personal.	104.3220	211.533	.748	.945
El plan de inducción del personal.	104.4146	212.175	.707	.946
El grado de capacitación del personal.	104.3561	211.377	.710	.946
La asistencia de los empleados al trabajo.	103.9610	214.283	.633	.947
El desempeño laboral de los empleados.	103.9756	216.044	.605	.947
El sistema de información contable.	103.8488	210.266	.734	.945
El sistema de control de gastos.	103.8537	210.577	.738	.945
El sistema de control del efectivo.	103.8098	208.978	.783	.945
El sistema de control de mobiliario o equipo.	104.0000	211.794	.760	.945
El sistema de control de cuentas por cobrar.	103.9854	211.211	.662	.946

	N	%
Valid	205	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	205	100.0

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	24

	Scale Mean if Item De- leted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correla- tion	Cronbach's Alpha if Item Deleted
El grado de motivación de los empleados.	125.2878	254.696	.552	.959
El grado de compromiso de los directivos.	125.1073	251.165	.695	.958
La permanencia de los empleados en la empresa.	125.2537	249.857	.672	.958
El grado de satisfacción de los empleados.	125.3317	249.036	.711	.957
El grado de responsabilidad de los empleados.	125.2341	248.915	.718	.957
El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.	125.2634	250.705	.696	.958
El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.	125.0244	248.495	.763	.957
El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.	125.2878	248.598	.701	.958
El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.	125.3024	249.781	.702	.958
La eficiencia del uso de sus activos fijos.	125.1902	249.704	.690	.958
El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.	124.8585	248.269	.739	.957
El sistema para el control de activos fijos.	125.1317	248.213	.717	.957
La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.	125.3268	248.260	.688	.958
La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.	125.3707	248.244	.720	.957

	Scale Mean if Item De- leted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Al- pha if Item De- leted
El nivel de utilidad esperada por los socios.	125.6829	255.345	.453	.960
El grado de satisfacción de los clientes.	125.0341	250.386	.717	.957
El grado de lealtad de los clientes.	125.0585	250.251	.743	.957
El grado de penetración en el mercado.	125.3171	251.571	.679	.958
La eficacia de los puntos de venta actuales.	125.3512	251.886	.696	.958
El grado de calidad de la imagen empresarial.	125.2000	247.563	.759	.957
La eficiencia de los procesos productivos/servicios.	125.3122	251.510	.694	.958
El sistema de control de inventario de insumos.	125.4585	253.416	.550	.959
El sistema de control de calidad.	125.1415	247.632	.757	.957
El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.	124.9561	246.915	.785	.957

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	205	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	205	100.0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	24

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item De- leted	Scale Vari- ance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
El trabajo que realiza el departamento de recursos humanos.	115.3951	385.524	.518	.963
La planeación del departamento de R H para satisfacer las necesidades de los trabajadores.	115.3268	385.054	.554	.963
El sistema salarial.	114.6000	377.937	.778	.961
El sistema de incentivos.	114.7561	380.676	.714	.961
El grado de capacitación de los empleados.	114.6195	383.433	.621	.962
La eficacia del departamento de mercadotecnia.	114.8780	387.186	.564	.963
La eficacia del sistema de información sobre el mercado.	114.8098	382.037	.702	.961
La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.	114.5610	383.973	.705	.961
La eficacia de los puntos de venta.	114.4293	383.217	.758	.961
La eficacia del sistema del control de calidad.	114.2829	382.616	.767	.961
La eficiencia de los procesos productivos.	114.5024	380.732	.768	.961
Los niveles de ventas anuales.	114.4049	381.615	.768	.961
Los precios de los productos o servicios.	114.2878	383.206	.756	.961
Los costos de los productos o servicios.	114.3610	380.526	.750	.961
La marca de la empresa.	114.4293	378.560	.717	.961
La inversión en investigación.	115.1463	381.861	.654	.962
La inversión en desarrollo.	114.9805	378.578	.735	.961
La eficacia del departamento de investigación o desarrollo.	115.0829	379.723	.720	.961
La capacidad de registro de patentes.	115.3512	380.298	.678	.962
La calidad del recurso humano administrativo.	114.6878	380.216	.735	.961
La eficacia del sistema de información financiera.	114.4293	374.325	.798	.960
La proyección de crecimiento a largo plazo.	114.4634	373.387	.788	.961
La capacidad financiera para crecer.	114.4098	373.861	.776	.961
La capacidad para cumplir con las obligaciones.	114.1756	377.900	.751	.961

## **APÉNDICE E**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Giro	Información que identifica la actividad de la empresa	Se marcó con X una de las tres opciones según su giro. Giro: <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Servicio	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Industrial 2 = Comercial 3 = Servicio
Antigüedad en la empresa	El Tiempo que lleva la empresa operando desde que se inició hasta hoy	Se marcó con X una de las cuatro opciones según su antigüedad de la empresa. Antigüedad: <input type="checkbox"/> 10 o menos <input type="checkbox"/> 11 - 20 <input type="checkbox"/> 21 - 30 <input type="checkbox"/> 31 o más	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = 10 o menos 2 = 11 - 20 3 = 21 - 30 4 = 31 o más
Genero	Agrupación de individuos que tienen una o varias características en común	Se marcó con X una de las tres opciones según su género. Genero : <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1= Masculino 2= Femenino
Edad del dueño	Tiempo transcurrido que ha vivido una persona desde que nació.	Se marcó con X una de las tres opciones según su edad. Edad: <input type="checkbox"/> 30 o menos <input type="checkbox"/> 31 - 40 <input type="checkbox"/> 40 - 50 <input type="checkbox"/> 51 - o más	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = 30 o menos 2 = 31 - 40 3 = 40 - 50 4 = 51 - o más
Nivel Académico	Curso académico formal máximo alcanzado a la fecha de la aplicación.	Se marcó con X una de las tres opciones según su Nivel Académico. Nivel académico: <input type="checkbox"/> Sin estudios formales <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Sin estudios formales 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado
Región	hace referencia a una porción de territorio determinada por ciertas características comunes o circunstancias especiales, ...	Se marcó con X una de las dos opciones según su región <input type="checkbox"/> Huasteca Sur <input type="checkbox"/> Sierra sur	Esta variable se codificó de la siguiente manera 1= Huasteca sur 2= Sierra Sur

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Percepción del grado de calidad de la vinculación familiar en la empresa	Unión o atadura de una persona o cosa con otra	Se determinó el nivel de percepción del grado calidad de la vinculación familiar en la empresa por medio de los siguientes 25 ítems, bajo la escala:  1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente  1. La claridad de los objetivos empresariales. 2. La claridad del plan estratégico a largo plazo.	Para medir el grado de la calidad de la vinculación familiar se obtuvo la media de los siguientes 25 ítems. La variable se consideró como métrica. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó la misma escala de medición del instrumento.  1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente



		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.</li> <li>4. El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.</li> <li>5. La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales.</li> <li>6. La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.</li> <li>7. La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.</li> <li>8. La claridad de las políticas para la contratación de parientes.</li> <li>9. La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.</li> <li>10. La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.</li> <li>11. La claridad del plan de sucesión escrito.</li> <li>12. El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.</li> <li>13. La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.</li> <li>14. El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.</li> <li>15. La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.</li> <li>16. La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.</li> <li>17. La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.</li> <li>18. La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compra-venta de acciones de la empresa.</li> <li>19. La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.</li> <li>20. La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.</li> <li>21. La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.</li> <li>22. La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.</li> <li>23. La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.</li> <li>24. La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.</li> </ol>	
--	--	--	--

		25. La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	
Percepción del grado de calidad de la gestión administrativa en la empresa	Gestión administrativa: es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos	<p>Se determinó el nivel de percepción del grado de calidad de la gestión administrativa en la empresa por medio de los siguientes 22 ítems, bajo la escala:</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La elaboración del plan estratégico de desarrollo.</li> <li>2. La eficacia del plan estratégico de desarrollo.</li> <li>3. La comunicación del plan estratégico con el personal.</li> <li>4. La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.</li> <li>5. La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.</li> <li>6. La claridad de líneas de mando en el organigrama.</li> <li>7. La asignación de responsabilidades con base al organigrama.</li> <li>8. La efectividad de los manuales de procedimientos.</li> <li>9. La delegación de responsabilidades laborales.</li> <li>10. La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.</li> <li>11. El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.</li> <li>12. La comunicación entre directivos y empleados.</li> <li>13. El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.</li> <li>14. El proceso para la solución de conflictos entre empleados.</li> <li>15. El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.</li> <li>16. El proceso para tomar decisiones administrativas.</li> <li>17. El respeto directivo por los reglamentos operativos.</li> <li>18. El proceso de evaluación del desempeño empresarial.</li> <li>19. La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.</li> <li>20. El sistema de evaluación del desempeño laboral.</li> <li>21. El sistema de información contable para la toma de decisiones.</li> <li>22. El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.</li> </ol>	<p>Para medir el grado de la calidad de la gestión administrativa se obtuvo la media de los 22 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica.</p> <p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó escala de medición del instrumento.</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p>
Percepción del grado de calidad de la gestión operativa en la empresa	Gestión operativa: son las funciones o actividades que se realizan en la empresa para realizar un producto o un servicio	<p>Se determinó el nivel de percepción del grado de calidad de la gestión operativa en la empresa por medio de los siguientes 21 ítems, bajo la escala:</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala</p>	<p>Para medir el grado de la calidad gestión operativa se obtuvo la media de los 21 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica.</p>

		<p>3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El funcionamiento del área de mercadotecnia.</li> <li>2. El cumplimiento de políticas de ventas.</li> <li>3. La utilización de diversos tipos de publicidad.</li> <li>4. Las técnicas para determinar los precios de venta.</li> <li>5. La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.</li> <li>6. La planeación periódica de la producción o servicios.</li> <li>7. La aplicación de las políticas de compras.</li> <li>8. La evaluación de la calidad de sus procesos.</li> <li>9. La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.</li> <li>10. Los niveles de inventario de insumos.</li> <li>11. El sistema de selección del personal.</li> <li>12. El sistema de contratación del personal.</li> <li>13. El plan de inducción del personal.</li> <li>14. El grado de capacitación del personal.</li> <li>15. La asistencia de los empleados al trabajo.</li> <li>16. El desempeño laboral de los empleados.</li> <li>17. El sistema de información contable.</li> <li>18. El sistema de control de gastos.</li> <li>19. El sistema de control del efectivo.</li> <li>20. El sistema de control de mobiliario o equipo.</li> <li>21. El sistema de control de cuentas por cobrar.</li> </ol>	<p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó escala de medición del instrumento.</p> <p>1 = Pésima 2 = Muy mala 3 = Mala 4 = Regular 5 = Buena 6 = Muy buena 7 = Excelente</p>
Percepción del nivel de desempeño empresarial de la empresa	Desempeño empresarial: se refiere a la ejecución propia de las acciones, es poner en práctica lo que piensa la persona (resultado final de una actividad)	<p>Se determinó el nivel de percepción del grado del nivel desempeño empresarial en la empresa por medio de los siguientes 24 ítems, bajo la escala:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Muy malo 3 = Malo 4 = Regular 5 = Bueno 6 = Muy bueno 7 = Excelente</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grado de motivación de los empleados.</li> <li>2. El grado de compromiso de los directivos.</li> <li>3. La permanencia de los empleados en la empresa.</li> <li>4. El grado de satisfacción de los empleados.</li> <li>5. El grado de responsabilidad de los empleados.</li> </ol>	<p>Para medir el nivel desempeño empresarial se obtuvo la media de los 24 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica.</p> <p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó la misma escala de medición del instrumento.</p> <p>1 = Pésimo 2 = Muy malo 3 = Malo 4 = Regular 5 = Bueno 6 = Muy bueno 7 = Excelente</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.</li> <li>7. El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.</li> <li>8. El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.</li> <li>9. El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.</li> <li>10. La eficiencia del uso de sus activos fijos.</li> <li>11. El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.</li> <li>12. El sistema para el control de activos fijos.</li> <li>13. La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.</li> <li>14. La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.</li> <li>15. El nivel de utilidad esperada por los socios.</li> <li>16. El grado de satisfacción de los clientes.</li> <li>17. El grado de lealtad de los clientes.</li> <li>18. El grado de penetración en el mercado.</li> <li>19. La eficacia de los puntos de venta actuales.</li> <li>20. El grado de calidad de la imagen empresarial.</li> <li>21. La eficiencia de los procesos productivos/servicios.</li> <li>22. El sistema de control de inventario de insumos.</li> <li>23. El sistema de control de calidad.</li> <li>24. El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.</li> </ol>	
Percepción del grado de competitividad empresarial de la empresa	Competitividad empresarial: es la planeación, organización, innovación, mercadotecnia y control y/o servicios que se realizan, al ofrecer una calidad adecuada a las necesidades y a precio justo, competitivo a fin de permanecer y crecer en el mercado	<p>Se determinó el nivel de percepción del grado de competitividad en la empresa por medio de los siguientes 24 ítems, bajo la escala:</p> <p>1 = Nada competitiva  2 = Muy poco competitiva  3 = Poco competitiva  4 = Igual a sus competidores  5 = Algo competitiva  6 = Muy competitiva  7 = Totalmente competitiva</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo que realiza el departamento de RH.</li> <li>2. La planeación del departamento de RH para satisfacer las necesidades de los trabajadores.</li> <li>3. El sistema salarial.</li> <li>4. El sistema de incentivos.</li> <li>5. El grado de capacitación de los empleados.</li> <li>6. La eficacia del departamento de mercadotecnia.</li> <li>7. La eficacia del sistema de información sobre el mercado.</li> <li>8. La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.</li> <li>9. La eficacia de los puntos de venta.</li> <li>10. La eficacia del sistema del control de calidad.</li> </ol>	<p>Para medir el grado de competitividad empresarial se obtuvo la media de los 24 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica.</p> <p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó la misma escala de medición del instrumento.</p> <p>1 = Nada competitiva  2 = Muy poco competitiva  3 = Poco competitiva  4 = Igual a sus competidores  5 = Algo competitiva  6 = Muy competitiva  7 = Totalmente competitiva</p>

		11. La eficiencia de los procesos productivos. 12. Los niveles de ventas anuales. 13. Los precios de sus productos o servicios. 14. Los costos de sus productos o servicios. 15. La marca de la empresa. 16. La inversión en investigación. 17. La inversión en desarrollo. 18. La eficacia del departamento de investigación o desarrollo. 19. La capacidad de registro de patentes. 20. La calidad del recurso humano administrativo. 21. La eficacia del sistema de información financiera. 22. La proyección de crecimiento a largo plazo. 23. La capacidad financiera para crecer. 24. La capacidad para cumplir con las obligaciones.	
--	--	--	--

## **APÉNDICE F**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS**

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
principal El modelo empírico, en el cual la vinculación de la empresa familiar es predicatora de la gestión administrativa y de la gestión operativa y estas, predictoras del desempeño empresarial, mismo que predice la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.	Independientes A. Vinculación de la empresa familiar  Dependientes B. Gestión administrativa C. Gestión operativa D. Desempeño empresarial E. Competitividad empresarial	Métrica      Métrica	Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron: 1. GFI, igual o mayor que .90 2. CFI, igual o mayor que .90 3. RMSEA, igual o menor que .05 4. $\chi^2/df$ , menor que 3. 5. $p$ de $\chi^2$ mayor a .05.
Alternó El modelo empírico, en el cual, la vinculación de la empresa familiar es predicatora de la gestión administrativa y de la gestión operativa; la gestión administrativa determinante de la gestión operativa y del desempeño empresarial; la gestión operativa predictora del desempeño empresarial y este, predictor de la competitividad empresarial, percibido por los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca, no tiene una bondad de ajuste aceptable con el modelo teórico.	Independientes A. Vinculación de la empresa familiar  Dependientes B. Gestión administrativa C. Gestión operativa D. Desempeño empresarial E. Competitividad empresarial	Métrica      Métrica	Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los criterios de ajuste utilizados fueron: 1. GFI, igual o mayor que .90 2. CFI, igual o mayor que .90 3. RMSEA, igual o menor que .05 4. $\chi^2/df$ , menor que 3. 5. $p$ de $\chi^2$ mayor a .05.
H1: No existe una diferencia significativa en la percepción de la vinculación de la empresa familiar que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.	Independientes F. Giro, antigüedad y nivel académico  Dependientes A. Vinculación de la empresa familiar	Nominales     Métricas	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica estadística análisis de varianza factorial (F) El criterio de rechazo de $H_0$ para valores de significación $p \leq .05$
H2: No existe una diferencia significativa en la percepción con la gestión administrativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico	Independientes F. Giro, antigüedad y nivel académico  Dependientes B. Gestión administrativa	Nominales     Métricas	Para validar el modelo Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de $H_0$ para valores de significación $p \leq .05$ .
H3: No existe una diferencia significativa en la percepción con la gestión operativa que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.	Independientes F. Giro, antigüedad y nivel académico  Dependientes C. Gestión Operativa	Nominales     Métricas	Para validar el modelo Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de $H_0$ para valores de significación $p \leq .05$ .
H4: No existe una diferencia significativa en la percepción con el desempeño empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca	Independientes F. Giro, antigüedad y nivel académico  Dependientes D. Desempeño empresarial	Nominales	Para validar el modelo Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de $H_0$ para valores de significación

sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.		Métricas	$p \leq .05$ .
H5: No existe una diferencia significativa en la percepción con la competitividad empresarial que tienen los dueños de las empresas familiares de la región de la Huasteca sur del estado de San Luis Potosí y de la región Sierra sur del estado de Oaxaca según su giro, antigüedad y nivel académico.	Independientes F. Giro, antigüedad y nivel académico  Dependientes E. Competitividad empresarial	Nominales   Métricas	Para validar el modelo Para la prueba de la hipótesis se usó el análisis de varianza factorial. El criterio de rechazo de $H_0$ para valores de significación $p \leq .05$ .



## **APÉNDICE G**

### **ESTADÍSTICOS DE DATOS DEMOGRÁFICOS**

# **DATOS DEMOGRÁFICOS**

## **GIRO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	Industrial	9	4.4	4.4	4.4
	Comercial	140	68.3	68.3	72.7
	Servicio	56	27.3	27.3	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **ANTIGÜEDAD**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	10 o Menos	89	43.4	43.4	43.4
	11 - 20	67	32.7	32.7	76.1
	21 - 30	33	16.1	16.1	92.2
	31 o mas	16	7.8	7.8	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **GENERO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	Masculino	118	57.6	57.6	57.6
	Femenino	87	42.4	42.4	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **EDAD**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	30 o menos	26	12.7	12.7	12.7
	31 - 40	63	30.7	30.7	43.4
	41 - 50	69	33.7	33.7	77.1
	51 o más	47	22.9	22.9	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **ACADEMICO**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	Sin estudios	38	18.5	18.5	18.5
	Preparatoria	91	44.4	44.4	62.9
	Licenciatura	68	33.2	33.2	96.1
	Posgrado	8	3.9	3.9	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **REGION**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	Huasteca sur	137	66.8	66.8	66.8
	Sierra sur	68	33.2	33.2	100.0
	Total	205	100.0	100.0	

## **APÉNDICE H**

### **MODELOS DE MEDIDA DE CONSTRUCTOS**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VE1	<---	VEF	1.000				
VE2	<---	VEF	1.150	.091	12.708	***	
VE3	<---	VEF	1.343	.119	11.329	***	
VE4	<---	VEF	1.189	.111	10.682	***	
VE5	<---	VEF	1.034	.118	8.765	***	
VE6	<---	VEF	1.301	.122	10.634	***	
VE7	<---	VEF	1.254	.134	9.346	***	
VE8	<---	VEF	1.376	.147	9.378	***	
VF1	<---	VEF	1.318	.128	10.281	***	
VF3	<---	VEF	1.160	.133	8.739	***	
VF4	<---	VEF	1.412	.133	10.596	***	
VF5	<---	VEF	1.149	.144	8.006	***	
VF6	<---	VEF	1.333	.125	10.682	***	
VF7	<---	VEF	1.446	.126	11.446	***	
VF8	<---	VEF	1.390	.119	11.723	***	
VF9	<---	VEF	1.236	.130	9.479	***	
VP1	<---	VEF	1.296	.147	8.838	***	
VP2	<---	VEF	1.450	.129	11.203	***	
VP3	<---	VEF	1.422	.134	10.635	***	
VP4	<---	VEF	1.362	.137	9.959	***	
VP5	<---	VEF	1.369	.141	9.713	***	
VP6	<---	VEF	1.411	.138	10.210	***	
VP7	<---	VEF	1.346	.136	9.862	***	
VP8	<---	VEF	1.206	.133	9.043	***	
VF2	<---	VEF	1.419	.138	10.274	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
VE1	<---	VEF	.650
VE2	<---	VEF	.699
VE3	<---	VEF	.769
VE4	<---	VEF	.780
VE5	<---	VEF	.703
VE6	<---	VEF	.830
VE7	<---	VEF	.740
VE8	<---	VEF	.757
VF1	<---	VEF	.860
VF3	<---	VEF	.724
VF4	<---	VEF	.816
VF5	<---	VEF	.630
VF6	<---	VEF	.807
VF7	<---	VEF	.862
VF8	<---	VEF	.817
VF9	<---	VEF	.756
VP1	<---	VEF	.700
VP2	<---	VEF	.815
VP3	<---	VEF	.815
VP4	<---	VEF	.805
VP5	<---	VEF	.775
VP6	<---	VEF	.827
VP7	<---	VEF	.794
VP8	<---	VEF	.719

	Estimate
VF2 <--- VEF	.837

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.404	.079	5.111	***	
e44	.553	.054	10.272	***	
e45	.558	.057	9.737	***	
e46	.504	.053	9.477	***	
e47	.367	.041	8.884	***	
e48	.442	.046	9.529	***	
e49	.309	.034	9.016	***	
e50	.526	.055	9.519	***	
e51	.571	.066	8.707	***	
e52	.247	.028	8.807	***	
e53	.349	.041	8.538	***	
e54	.493	.052	9.550	***	
e55	.404	.046	8.703	***	
e56	.809	.083	9.794	***	
e57	.386	.046	8.450	***	
e58	.292	.036	7.995	***	
e59	.389	.044	8.842	***	
e60	.463	.050	9.190	***	
e61	.707	.075	9.408	***	
e62	.428	.047	9.123	***	
e63	.415	.045	9.113	***	
e64	.408	.047	8.636	***	
e65	.505	.053	9.569	***	
e66	.372	.042	8.777	***	
e67	.430	.048	8.972	***	
e68	.548	.059	9.242	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
VP8	.517
VP7	.630
VP6	.684
VP5	.600
VP4	.648
VP3	.664
VP2	.665
VP1	.490
VF9	.571
VF8	.667
VF7	.743
VF6	.651
VF5	.397
VF4	.666
VF3	.524
VF2	.700
VF1	.740
VE8	.573
VE7	.547
VE6	.689
VE5	.494
VE4	.609

	Estimate
VE3	.591
VE2	.489
VE1	.422

CMIN Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	251	60.413	74	.872	.816
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	5720.908	300	.000	19.070

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.035	.975	.891	.222
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.676	.102	.027	.094

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.989	.957	1.002	1.010	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.247	.244	.247
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	6.921
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	5420.908	5178.578	5669.632

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.296	.000	.000	.034
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	28.044	26.573	25.385	27.792

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.021	1.000
Independence model	.298	.291	.304	.000

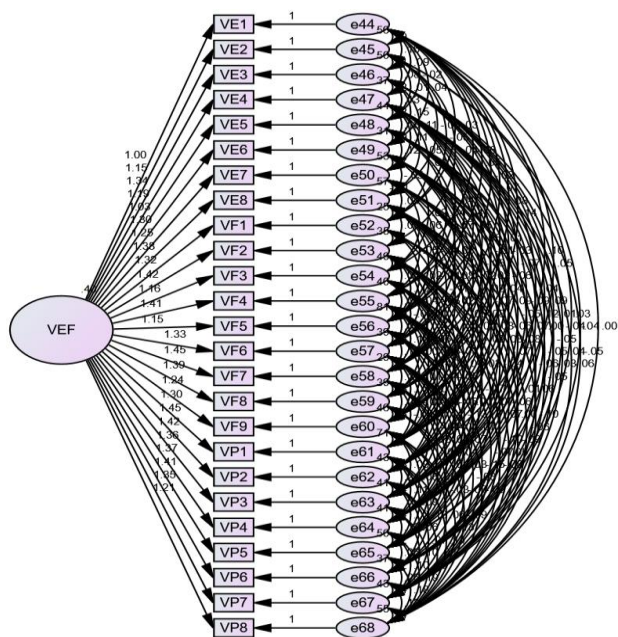
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	562.413	635.739	1396.488	1647.488
Saturated model	650.000	744.944	1729.978	2054.978
Independence model	5770.908	5778.212	5853.983	5878.983

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.757	2.824	2.857	3.116
Saturated model	3.186	3.186	3.186	3.652
Independence model	28.289	27.101	29.508	28.325

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	322	356
Independence model	13	13



NFI=.989 CFI=1.000 GFI=.975 RMSEA=.000 CHI\GL=.816 P=.872

## Gestión Administrativa

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GAP1	<---	GEA	1.000				
GAP2	<---	GEA	1.088	.136	7.980	***	
GAP3	<---	GEA	.946	.173	5.479	***	
GAP4	<---	GEA	1.332	.200	6.666	***	
GAP5	<---	GEA	1.756	.315	5.568	***	
GAO1	<---	GEA	1.245	.297	4.185	***	
GAO2	<---	GEA	1.516	.342	4.439	***	
GAO3	<---	GEA	1.448	.353	4.097	***	
GAO4	<---	GEA	1.193	.311	3.839	***	
GAO5	<---	GEA	1.700	.402	4.233	***	
GAO6	<---	GEA	1.669	.377	4.432	***	
GAD1	<---	GEA	2.044	.456	4.480	***	
GAD2	<---	GEA	1.688	.400	4.215	***	
GAD3	<---	GEA	1.618	.386	4.196	***	
GAD4	<---	GEA	1.433	.369	3.878	***	
GAD5	<---	GEA	1.781	.408	4.371	***	
GAD6	<---	GEA	2.036	.468	4.351	***	
GAC1	<---	GEA	2.231	.499	4.471	***	
GAC2	<---	GEA	2.046	.452	4.525	***	
GAC3	<---	GEA	1.760	.407	4.324	***	
GAC4	<---	GEA	1.847	.404	4.572	***	
GAC5	<---	GEA	1.976	.423	4.676	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GAP1 <--- GEA	.338
GAP2 <--- GEA	.363
GAP3 <--- GEA	.314
GAP4 <--- GEA	.444
GAP5 <--- GEA	.539
GAO1 <--- GEA	.446
GAO2 <--- GEA	.552
GAO3 <--- GEA	.471
GAO4 <--- GEA	.509
GAO5 <--- GEA	.743
GAO6 <--- GEA	.697
GAD1 <--- GEA	.757
GAD2 <--- GEA	.594
GAD3 <--- GEA	.563
GAD4 <--- GEA	.443
GAD5 <--- GEA	.712
GAD6 <--- GEA	.818
GAC1 <--- GEA	.869
GAC2 <--- GEA	.815
GAC3 <--- GEA	.696
GAC4 <--- GEA	.726
GAC5 <--- GEA	.753

	Estimate
e21 <--> e22	.679
e20 <--> e21	.394
e19 <--> e22	.154
e19 <--> e20	.282
e19 <--> e21	.153
e18 <--> e20	.403
e18 <--> e19	.163
e17 <--> e22	.103
e17 <--> e21	.146
e17 <--> e19	.171
e17 <--> e18	.171
e16 <--> e22	.214
e16 <--> e19	.357
e16 <--> e17	.346
e15 <--> e21	-.123
e15 <--> e18	-.093
e15 <--> e17	.178
e15 <--> e16	.231
e14 <--> e22	-.148
e14 <--> e21	-.146
e14 <--> e19	-.127
e14 <--> e17	.066
e14 <--> e16	.179
e14 <--> e15	.570
e13 <--> e18	-.102
e13 <--> e16	.111
e13 <--> e15	.317
e13 <--> e14	.423
e12 <--> e19	.019
e12 <--> e17	-.152



	Estimate
e12 <--> e16	-.001
e12 <--> e15	.101
e12 <--> e14	.211
e11 <--> e20	.000
e11 <--> e18	-.317
e11 <--> e17	.008
e11 <--> e12	.135
e10 <--> e22	-.191
e10 <--> e21	-.148
e10 <--> e20	.005
e10 <--> e19	-.272
e10 <--> e18	-.300
e10 <--> e17	-.179
e10 <--> e14	.280
e10 <--> e13	-.038
e10 <--> e12	.129
e10 <--> e11	.437
e9 <--> e22	.002
e9 <--> e21	-.002
e9 <--> e20	-.001
e9 <--> e19	.040
e9 <--> e18	-.068
e9 <--> e17	-.101
e9 <--> e16	.133
e9 <--> e12	.143
e9 <--> e11	.382
e9 <--> e10	.273
e8 <--> e21	-.130
e8 <--> e20	-.025
e8 <--> e19	.069
e8 <--> e18	-.101
e8 <--> e17	-.170
e8 <--> e16	.078
e8 <--> e13	-.033
e8 <--> e11	.260
e8 <--> e10	.098
e8 <--> e9	.500
e7 <--> e22	-.139
e7 <--> e21	-.099
e7 <--> e20	-.083
e7 <--> e18	-.055
e7 <--> e16	.066
e7 <--> e15	.083
e7 <--> e14	.093
e7 <--> e13	-.084
e7 <--> e11	.160
e7 <--> e9	.303
e7 <--> e8	.415
e6 <--> e22	-.077
e6 <--> e21	-.036
e6 <--> e20	-.077
e6 <--> e19	.114
e6 <--> e16	.093
e6 <--> e15	.074
e6 <--> e14	.062
e6 <--> e12	-.003
e6 <--> e11	.205
e6 <--> e10	-.037

	Estimate
e6 <--> e9	.333
e6 <--> e8	.481
e6 <--> e7	.798
e5 <--> e22	-.175
e5 <--> e21	-.053
e5 <--> e20	-.015
e5 <--> e19	-.160
e5 <--> e18	-.141
e5 <--> e17	-.033
e5 <--> e16	.001
e5 <--> e15	-.010
e5 <--> e14	.081
e5 <--> e13	.013
e5 <--> e10	.166
e5 <--> e9	.112
e5 <--> e8	-.018
e5 <--> e7	-.008
e5 <--> e6	.035
e17 <--> e20	.271
e16 <--> e21	.310
e13 <--> e17	-.045
e12 <--> e22	.091
e12 <--> e18	-.101
e12 <--> e13	.256
e11 <--> e16	.146
e11 <--> e14	.088
e7 <--> e17	-.083
e7 <--> e10	.050
e6 <--> e13	-.023
e4 <--> e18	-.005
e4 <--> e13	-.021
e4 <--> e12	.077
e4 <--> e9	.246
e4 <--> e8	.054
e4 <--> e7	.161
e4 <--> e5	.665
e3 <--> e17	-.060
e3 <--> e12	.082
e3 <--> e11	-.112
e3 <--> e9	.129
e3 <--> e7	.077
e3 <--> e5	.682
e2 <--> e20	-.018
e2 <--> e18	-.214
e2 <--> e16	-.076
e2 <--> e12	-.070
e2 <--> e11	-.143
e2 <--> e5	.630
e2 <--> e4	.700
e2 <--> e3	.697
e1 <--> e17	.136
e1 <--> e13	-.036
e1 <--> e12	-.012
e1 <--> e11	-.008
e1 <--> e6	.183
e1 <--> e7	.173
e1 <--> e5	.609
e1 <--> e4	.708

	Estimate
e1 <--> e3	.683
e1 <--> e2	.836
e4 <--> e6	.163
e3 <--> e19	.023
e3 <--> e6	.097
e3 <--> e4	.735
e2 <--> e15	-.036
e1 <--> e22	.125
e20 <--> e22	.382
e16 <--> e20	.138
e16 <--> e18	.214
e9 <--> e15	.087
e9 <--> e14	.001
e8 <--> e15	-.006
e4 <--> e22	.016
e4 <--> e21	-.018
e4 <--> e15	-.027
e3 <--> e22	-.071
e3 <--> e18	.028
e3 <--> e13	-.073
e2 <--> e19	-.108
e1 <--> e21	.063
e1 <--> e20	-.045
e1 <--> e18	-.137
e1 <--> e9	.123
e1 <--> e8	.133

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	.132	.057	2.320	.020	
e1	1.023	.097	10.537	***	
e2	1.029	.104	9.924	***	
e3	1.080	.106	10.232	***	
e4	.957	.093	10.256	***	
e5	.993	.113	8.823	***	
e6	.826	.086	9.602	***	
e7	.692	.077	9.037	***	
e8	.971	.104	9.325	***	
e9	.539	.070	7.672	***	
e10	.311	.065	4.793	***	
e11	.391	.049	8.052	***	
e12	.412	.061	6.713	***	
e13	.690	.076	9.044	***	
e14	.745	.081	9.173	***	
e15	1.113	.115	9.686	***	
e16	.407	.074	5.505	***	
e17	.270	.089	3.024	.002	
e18	.213	.058	3.654	***	
e19	.279	.053	5.239	***	
e20	.435	.059	7.395	***	
e21	.404	.052	7.810	***	
e22	.395	.052	7.567	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GAC5	.567
GAC4	.527
GAC3	.485
GAC2	.665
GAC1	.755
GAD6	.670
GAD5	.507
GAD4	.196
GAD3	.317
GAD2	.353
GAD1	.573
GAO6	.485
GAO5	.551
GAO4	.259
GAO3	.222
GAO2	.305
GAO1	.199
GAP5	.291
GAP4	.197
GAP3	.099
GAP2	.132
GAP1	.114

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	216	106.129	37	.000	2.868
Saturated model	253	.000	0		
Independence model	22	4092.856	231	.000	17.718

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.095	.958	.714	.140
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.439	.185	.108	.169

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.974	.838	.983	.888	.982
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.160	.156	.157
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	69.129	42.078	103.824
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3861.856	3657.956	4073.050

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.520	.339	.206	.509
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	20.063	18.931	17.931	19.966

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.096	.075	.117	.000
Independence model	.286	.279	.294	.000

**AIC**

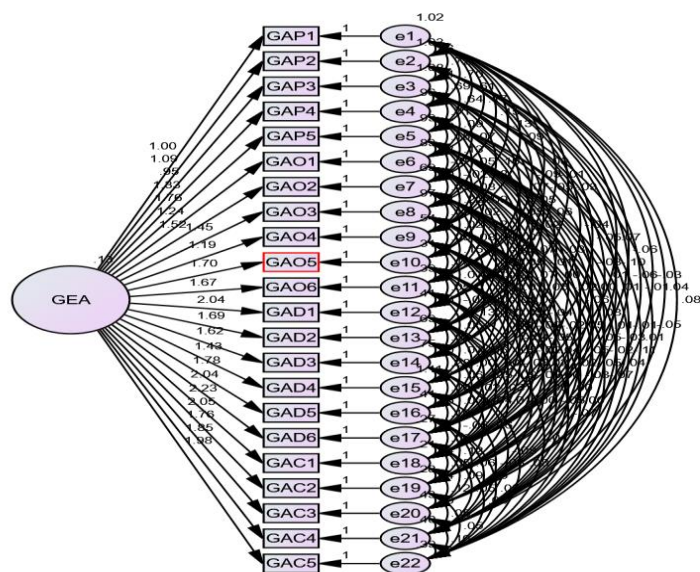
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	538.129	593.024	1255.899	1471.899
Saturated model	506.000	570.298	1346.722	1599.722
Independence model	4136.856	4142.447	4209.962	4231.962

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.638	2.505	2.808	2.907
Saturated model	2.480	2.480	2.480	2.796
Independence model	20.279	19.279	21.314	20.306

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	101	116
Independence model	14	15



NFI=.974 CFI=.982 GFI=.958 RMSEA=.096 CHI\GL=2.868 P=.000

## Gestión operativa

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GOM1	<---	GEO	1.000				
GOM2	<---	GEO	1.011	.116	8.709	***	
GOM3	<---	GEO	1.209	.169	7.170	***	
GOM4	<---	GEO	1.079	.138	7.804	***	
GOM5	<---	GEO	.942	.128	7.369	***	
GOP1	<---	GEO	1.339	.180	7.448	***	
GOP2	<---	GEO	1.307	.176	7.434	***	
GOP3	<---	GEO	1.024	.153	6.713	***	
GOP4	<---	GEO	.891	.150	5.938	***	
GOP5	<---	GEO	1.239	.176	7.021	***	
GORH1	<---	GEO	1.240	.176	7.061	***	
GORH2	<---	GEO	1.214	.170	7.138	***	
GORH3	<---	GEO	1.216	.166	7.338	***	
GORH4	<---	GEO	1.354	.178	7.589	***	
GORH5	<---	GEO	1.186	.165	7.182	***	
GORH6	<---	GEO	1.089	.163	6.670	***	
GOF1	<---	GEO	1.191	.168	7.103	***	
GOF2	<---	GEO	1.212	.177	6.848	***	
GOF3	<---	GEO	1.383	.187	7.407	***	
GOF4	<---	GEO	1.214	.167	7.255	***	
GOF5	<---	GEO	1.216	.176	6.908	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
GOM1	<---	GEO	.534
GOM2	<---	GEO	.626
GOM3	<---	GEO	.632
GOM4	<---	GEO	.710
GOM5	<---	GEO	.501
GOP1	<---	GEO	.748
GOP2	<---	GEO	.750
GOP3	<---	GEO	.640
GOP4	<---	GEO	.516
GOP5	<---	GEO	.672
GORH1	<---	GEO	.746
GORH2	<---	GEO	.740
GORH3	<---	GEO	.721
GORH4	<---	GEO	.778
GORH5	<---	GEO	.706
GORH6	<---	GEO	.689
GOF1	<---	GEO	.677
GOF2	<---	GEO	.698
GOF3	<---	GEO	.784
GOF4	<---	GEO	.757
GOF5	<---	GEO	.652

### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEO	.354	.089	3.971	***	
e23	.886	.090	9.867	***	
e24	.561	.059	9.491	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e25	.777	.081	9.572	***	
e26	.405	.044	9.256	***	
e27	.937	.095	9.845	***	
e28	.500	.057	8.819	***	
e29	.471	.055	8.504	***	
e30	.534	.056	9.483	***	
e31	.772	.079	9.804	***	
e32	.660	.076	8.662	***	
e33	.434	.047	9.166	***	
e34	.431	.046	9.351	***	
e35	.482	.052	9.262	***	
e36	.422	.052	8.081	***	
e37	.502	.057	8.804	***	
e38	.465	.051	9.062	***	
e39	.593	.063	9.422	***	
e40	.547	.058	9.352	***	
e41	.425	.050	8.505	***	
e42	.387	.044	8.777	***	
e43	.708	.075	9.412	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GOF5	.425
GOF4	.574
GOF3	.614
GOF2	.487
GOF1	.458
GORH6	.474
GORH5	.498
GORH4	.606
GORH3	.520
GORH2	.547
GORH1	.556
GOP5	.451
GOP4	.267
GOP3	.410
GOP2	.562
GOP1	.559
GOM5	.251
GOM4	.504
GOM3	.400
GOM2	.392
GOM1	.285

**Model Fit Summary**

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	171	53.530	60	.709	.892
Saturated model	231	.000	0		
Independence model	21	3689.653	210	.000	17.570

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.038	.976	.906	.253
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.496	.172	.089	.156

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.985	.949	1.002	1.007	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.286	.282	.286
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	13.941
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3479.653	3286.269	3680.341

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.262	.000	.000	.068
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	18.087	17.057	16.109	18.041

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.034	.997
Independence model	.285	.277	.293	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	395.530	436.870	963.764	1134.764
Saturated model	462.000	517.846	1229.615	1460.615
Independence model	3731.653	3736.730	3801.436	3822.436

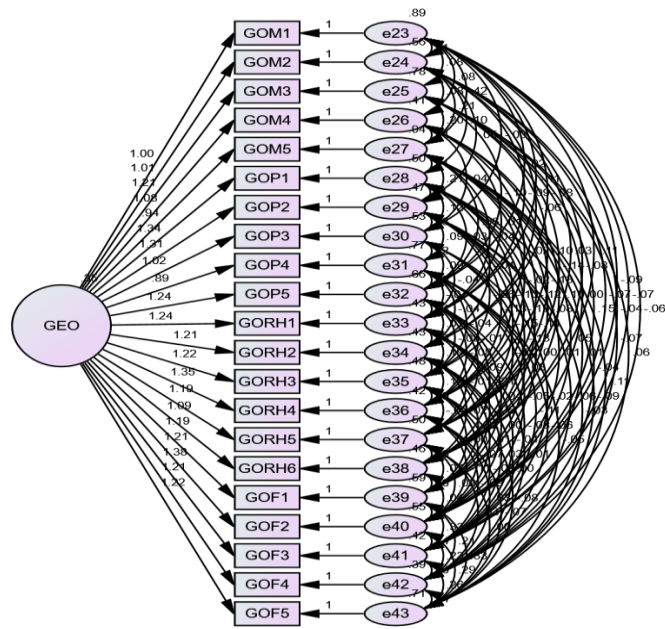
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.939	1.971	2.039	2.142
Saturated model	2.265	2.265	2.265	2.538
Independence model	18.292	17.344	19.276	18.317

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	302	337
Independence model	14	15





NFI=.985 CFI=1.000 GFI=.976 RMSEA=.000 CHI\GL=.892 P=.709

## Desempeño empresarial

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DER1	<--- DE	1.000				
DER2	<--- DE	1.390	.150	9.252	***	
DER3	<--- DE	1.345	.158	8.488	***	
DER4	<--- DE	1.507	.190	7.911	***	
DER5	<--- DE	1.462	.198	7.402	***	
DER6	<--- DE	1.307	.162	8.050	***	
DER7	<--- DE	1.541	.216	7.148	***	
DEF1	<--- DE	1.584	.241	6.563	***	
DEF2	<--- DE	1.564	.235	6.642	***	
DEF3	<--- DE	1.566	.253	6.199	***	
DEF4	<--- DE	1.699	.260	6.534	***	
DEF5	<--- DE	1.645	.250	6.579	***	
DEF6	<--- DE	1.726	.264	6.536	***	
DEF7	<--- DE	1.699	.264	6.444	***	
DEF8	<--- DE	1.101	.201	5.483	***	
DEMP1	<--- DE	1.590	.234	6.784	***	
DEMP2	<--- DE	1.472	.201	7.322	***	
DEMP3	<--- DE	1.363	.212	6.429	***	
DEMP4	<--- DE	1.378	.202	6.828	***	
DEMP5	<--- DE	1.866	.277	6.741	***	
DEMP6	<--- DE	1.465	.224	6.539	***	
DEMP7	<--- DE	1.210	.210	5.757	***	
DEMP8	<--- DE	1.763	.255	6.920	***	
DEMP9	<--- DE	1.785	.256	6.960	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
DER1	<--- DE	.482
DER2	<--- DE	.683
DER3	<--- DE	.601
DER4	<--- DE	.687
DER5	<--- DE	.664
DER6	<--- DE	.629
DER7	<--- DE	.727
DEF1	<--- DE	.694
DEF2	<--- DE	.726
DEF3	<--- DE	.710
DEF4	<--- DE	.771
DEF5	<--- DE	.731
DEF6	<--- DE	.736
DEF7	<--- DE	.752
DEF8	<--- DE	.459
DEMP1	<--- DE	.774
DEMP2	<--- DE	.733
DEMP3	<--- DE	.665
DEMP4	<--- DE	.703
DEMP5	<--- DE	.842
DEMP6	<--- DE	.728
DEMP7	<--- DE	.538
DEMP8	<--- DE	.797
DEMP9	<--- DE	.808

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DE	.192	.054	3.530	***	
e69	.634	.062	10.244	***	
e70	.423	.047	9.012	***	
e71	.612	.063	9.727	***	
e72	.488	.051	9.547	***	
e73	.519	.052	9.924	***	
e74	.501	.051	9.912	***	
e75	.406	.047	8.701	***	
e76	.518	.054	9.559	***	
e77	.420	.049	8.608	***	
e78	.462	.051	9.140	***	
e79	.378	.044	8.566	***	
e80	.453	.054	8.470	***	
e81	.482	.063	7.624	***	
e82	.424	.050	8.405	***	
e83	.873	.088	9.959	***	
e84	.325	.040	8.176	***	
e85	.358	.037	9.620	***	
e86	.450	.047	9.617	***	
e87	.373	.039	9.449	***	
e88	.273	.039	6.925	***	
e89	.365	.039	9.423	***	
e90	.690	.067	10.225	***	
e91	.342	.041	8.337	***	
e92	.324	.039	8.302	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
DEMP9	.653
DEMP8	.635
DEMP7	.289
DEMP6	.530
DEMP5	.709
DEMP4	.494
DEMP3	.442
DEMP2	.537
DEMP1	.599
DEF8	.210
DEF7	.566
DEF6	.542
DEF5	.534
DEF4	.594
DEF3	.504
DEF2	.527
DEF1	.482
DER7	.528
DER6	.395
DER5	.441
DER4	.471
DER3	.362
DER2	.467
DER1	.232

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	216	34.916	84	1.000	.416
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	4302.601	276	.000	15.589

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.016	.986	.951	.276
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.444	.142	.068	.131

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.992	.973	1.012	1.040	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.304	.302	.304
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	4026.601	3817.868	4242.624

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.171	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	21.091	19.738	18.715	20.797

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.267	.260	.275	.000

#### AIC

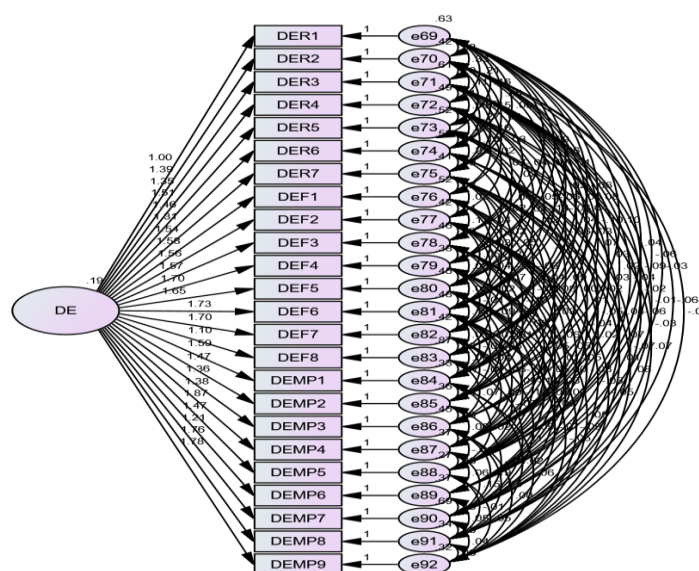
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	466.916	527.251	1184.686	1400.686
Saturated model	600.000	683.799	1596.903	1896.903
Independence model	4350.601	4357.305	4430.353	4454.353

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.289	2.529	2.529	2.585
Saturated model	2.941	2.941	2.941	3.352
Independence model	21.326	20.303	22.385	21.359

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	622	684
Independence model	15	16



NFI=.992 CFI=1.000 GFI=.986 RMSEA=.000 CHI\GL=.416 P=1.000

## Competitividad empresarial

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CER1	<---	CE	1.000				
CER2	<---	CE	1.069	.073	14.628	***	
CER3	<---	CE	1.517	.219	6.926	***	
CER4	<---	CE	1.332	.208	6.408	***	
CER5	<---	CE	1.257	.205	6.129	***	
CECV1	<---	CE	1.033	.183	5.640	***	
CECV2	<---	CE	1.269	.197	6.450	***	
CECV3	<---	CE	1.208	.189	6.395	***	
CECV4	<---	CE	1.296	.193	6.699	***	
CEC1	<---	CE	1.351	.210	6.441	***	
CEC2	<---	CE	1.429	.212	6.737	***	
CEC3	<---	CE	1.448	.211	6.862	***	
CEC4	<---	CE	1.346	.207	6.491	***	
CEC5	<---	CE	1.433	.214	6.698	***	
CEC6	<---	CE	1.559	.235	6.634	***	
CEI1	<---	CE	1.175	.183	6.423	***	
CEI2	<---	CE	1.308	.197	6.654	***	
CEI3	<---	CE	1.288	.206	6.251	***	
CEI4	<---	CE	1.364	.224	6.098	***	
CEI5	<---	CE	1.417	.216	6.575	***	
CEGF1	<---	CE	1.652	.244	6.781	***	
CEGF2	<---	CE	1.674	.249	6.719	***	
CEGF3	<---	CE	1.642	.246	6.669	***	
CEGF4	<---	CE	1.505	.226	6.654	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
CER1	<---	CE	.461
CER2	<---	CE	.518
CER3	<---	CE	.797
CER4	<---	CE	.704
CER5	<---	CE	.638
CECV1	<---	CE	.552
CECV2	<---	CE	.692
CECV3	<---	CE	.709
CECV4	<---	CE	.785
CEC1	<---	CE	.812
CEC2	<---	CE	.808
CEC3	<---	CE	.843
CEC4	<---	CE	.816
CEC5	<---	CE	.792
CEC6	<---	CE	.780
CEI1	<---	CE	.609
CEI2	<---	CE	.670
CEI3	<---	CE	.667
CEI4	<---	CE	.687
CEI5	<---	CE	.756
CEGF1	<---	CE	.812
CEGF2	<---	CE	.793
CEGF3	<---	CE	.775
CEGF4	<---	CE	.771

### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CE	.362	.106	3.410	***	
e93	1.336	.132	10.097	***	
e94	1.128	.113	9.998	***	
e95	.477	.051	9.314	***	
e96	.652	.068	9.584	***	
e97	.833	.083	10.046	***	
e98	.879	.090	9.793	***	
e99	.634	.068	9.360	***	
e100	.522	.056	9.358	***	
e101	.378	.041	9.255	***	
e102	.340	.040	8.591	***	
e103	.393	.047	8.293	***	
e104	.309	.036	8.579	***	
e105	.329	.038	8.556	***	
e106	.440	.049	9.059	***	
e107	.566	.063	9.028	***	
e108	.846	.087	9.722	***	
e109	.758	.077	9.881	***	
e110	.749	.077	9.681	***	
e111	.755	.082	9.170	***	
e112	.543	.060	9.050	***	
e113	.511	.056	9.087	***	
e114	.597	.067	8.940	***	
e115	.646	.069	9.343	***	
e116	.558	.065	8.614	***	

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CEGF4	.595
CEGF3	.601
CEGF2	.629
CEGF1	.659
CEI5	.572
CEI4	.471
CEI3	.445
CEI2	.449
CEI1	.371
CEC6	.608
CEC5	.628
CEC4	.666
CEC3	.711
CEC2	.653
CEC1	.660
CECV4	.616
CECV3	.502
CECV2	.479
CECV1	.305
CER5	.407
CER4	.496
CER3	.636
CER2	.268
CER1	.213

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	207	90.078	93	.567	.969
Saturated model	300	.000	0		
Independence model	24	5161.645	276	.000	18.702

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.053	.963	.881	.299
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.682	.129	.053	.119

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.983	.948	1.001	1.002	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.337	.331	.337
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	23.143
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	4885.645	4655.688	5121.997

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.442	.000	.000	.113
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	25.302	23.949	22.822	25.108

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.035	.998
Independence model	.295	.288	.302	.000

**AIC**

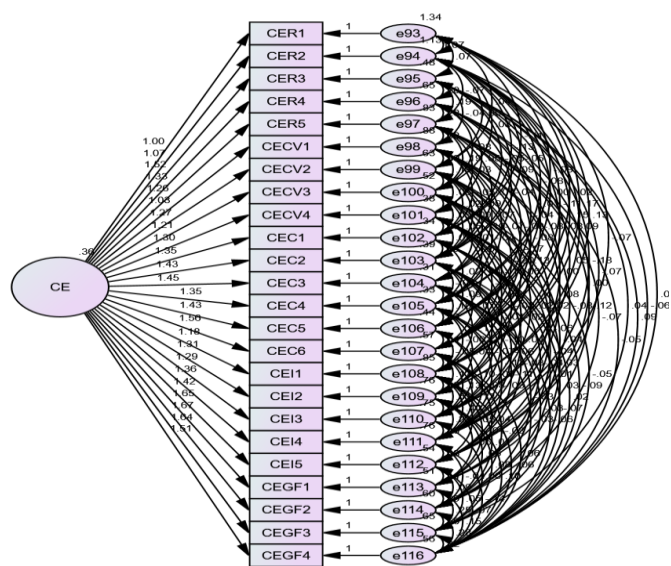
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	504.078	561.900	1191.941	1398.941
Saturated model	600.000	683.799	1596.903	1896.903
Independence model	5209.645	5216.349	5289.397	5313.397

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.471	2.485	2.599	2.754
Saturated model	2.941	2.941	2.941	3.352
Independence model	25.537	24.410	26.696	25.570

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	264	290
Independence model	13	14



NFI=.983 CFI=1.000 GFI=.963 RMSEA=.000 CHI/GL=.969 P=.567



## **APÉNDICE I**

### **MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES**

# MODELO CONFIRMATORIO CON

## TODO LOS INDICADORES

### Regresion

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	<---	VEF	.449	.095	4.728	***	
GEO	<---	VEF	.560	.095	5.888	***	
DE	<---	GEA	.676	.154	4.382	***	
DE	<---	GEO	.342	.069	4.981	***	
CE	<---	DE	.934	.183	5.101	***	
VE1	<---	VEF	1.000				
VE2	<---	VEF	1.157	.088	13.111	***	
VE3	<---	VEF	1.315	.114	11.537	***	
VE4	<---	VEF	1.160	.106	10.925	***	
VE5	<---	VEF	1.004	.113	8.871	***	
VE6	<---	VEF	1.262	.116	10.867	***	
VE7	<---	VEF	1.213	.128	9.499	***	
VE8	<---	VEF	1.358	.140	9.703	***	
VF1	<---	VEF	1.293	.123	10.480	***	
VF3	<---	VEF	1.127	.127	8.888	***	
VF4	<---	VEF	1.364	.126	10.859	***	
VF5	<---	VEF	1.132	.138	8.184	***	
VF6	<---	VEF	1.292	.118	10.949	***	
VF7	<---	VEF	1.398	.119	11.734	***	
VF8	<---	VEF	1.343	.112	11.965	***	
VF9	<---	VEF	1.191	.124	9.634	***	
VP1	<---	VEF	1.249	.139	8.959	***	
VP2	<---	VEF	1.423	.124	11.508	***	
VP3	<---	VEF	1.356	.126	10.744	***	
VP4	<---	VEF	1.285	.129	9.958	***	
VP5	<---	VEF	1.343	.134	10.002	***	
VP6	<---	VEF	1.378	.131	10.479	***	
VP7	<---	VEF	1.291	.129	10.006	***	
VP8	<---	VEF	1.181	.129	9.180	***	
VF2	<---	VEF	1.402	.132	10.631	***	
GAP1	<---	GEA	1.000				
GAP2	<---	GEA	.992	.110	9.048	***	
GAP3	<---	GEA	.825	.142	5.826	***	
GAP4	<---	GEA	1.244	.164	7.568	***	
GAP5	<---	GEA	1.537	.230	6.678	***	
GAO1	<---	GEA	1.235	.254	4.864	***	
GAO2	<---	GEA	1.347	.269	5.007	***	
GAO3	<---	GEA	1.310	.285	4.590	***	
GAO4	<---	GEA	1.008	.220	4.581	***	
GAO5	<---	GEA	1.306	.265	4.921	***	
GAO6	<---	GEA	1.506	.296	5.094	***	
GAD1	<---	GEA	1.750	.347	5.044	***	
GAD2	<---	GEA	1.532	.323	4.740	***	
GAD3	<---	GEA	1.419	.302	4.704	***	
GAD4	<---	GEA	1.184	.291	4.066	***	
GAD5	<---	GEA	1.739	.334	5.201	***	
GAD6	<---	GEA	1.782	.330	5.394	***	
GAC1	<---	GEA	1.826	.359	5.086	***	
GAC2	<---	GEA	1.707	.328	5.205	***	
GAC3	<---	GEA	1.628	.326	4.992	***	
GAC4	<---	GEA	1.711	.326	5.249	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GAC5	<---	GEA	1.806	.336	5.369	***	
GOM1	<---	GEO	1.000				
GOM2	<---	GEO	1.027	.120	8.561	***	
GOM3	<---	GEO	1.218	.173	7.044	***	
GOM4	<---	GEO	1.107	.143	7.721	***	
GOM5	<---	GEO	.949	.127	7.450	***	
GOP1	<---	GEO	1.385	.189	7.347	***	
GOP2	<---	GEO	1.345	.184	7.317	***	
GOP3	<---	GEO	1.075	.161	6.658	***	
GOP4	<---	GEO	.928	.156	5.935	***	
GOP5	<---	GEO	1.255	.181	6.944	***	
GORH1	<---	GEO	1.276	.184	6.935	***	
GORH2	<---	GEO	1.260	.179	7.031	***	
GORH3	<---	GEO	1.239	.172	7.186	***	
GORH4	<---	GEO	1.357	.184	7.376	***	
GORH5	<---	GEO	1.213	.172	7.073	***	
GORH6	<---	GEO	1.118	.170	6.593	***	
GOF1	<---	GEO	1.273	.179	7.100	***	
GOF2	<---	GEO	1.254	.184	6.805	***	
GOF3	<---	GEO	1.429	.195	7.318	***	
GOF4	<---	GEO	1.258	.176	7.148	***	
GOF5	<---	GEO	1.286	.186	6.916	***	
DER1	<---	DE	1.000				
DER2	<---	DE	1.264	.125	10.109	***	
DER3	<---	DE	1.159	.130	8.898	***	
DER4	<---	DE	1.340	.162	8.291	***	
DER5	<---	DE	1.287	.165	7.795	***	
DER6	<---	DE	1.195	.140	8.511	***	
DER7	<---	DE	1.307	.168	7.781	***	
DEF1	<---	DE	1.357	.190	7.138	***	
DEF2	<---	DE	1.316	.182	7.223	***	
DEF3	<---	DE	1.357	.204	6.648	***	
DEF4	<---	DE	1.439	.207	6.934	***	
DEF5	<---	DE	1.388	.197	7.061	***	
DEF6	<---	DE	1.445	.200	7.215	***	
DEF7	<---	DE	1.398	.205	6.819	***	
DEF8	<---	DE	.982	.175	5.617	***	
DEMP1	<---	DE	1.285	.175	7.344	***	
DEMP2	<---	DE	1.265	.157	8.070	***	
DEMP3	<---	DE	1.192	.170	7.033	***	
DEMP4	<---	DE	1.184	.161	7.336	***	
DEMP5	<---	DE	1.535	.214	7.164	***	
DEMP6	<---	DE	1.262	.181	6.981	***	
DEMP7	<---	DE	1.067	.174	6.129	***	
DEMP8	<---	DE	1.481	.193	7.666	***	
DEMP9	<---	DE	1.457	.192	7.591	***	
CER1	<---	CE	1.000				
CER2	<---	CE	1.059	.077	13.739	***	
CER3	<---	CE	1.558	.241	6.456	***	
CER4	<---	CE	1.341	.225	5.963	***	
CER5	<---	CE	1.301	.225	5.772	***	
CECV1	<---	CE	1.030	.196	5.259	***	
CECV2	<---	CE	1.286	.213	6.027	***	
CECV3	<---	CE	1.232	.206	5.983	***	
CECV4	<---	CE	1.330	.212	6.264	***	
CEC1	<---	CE	1.396	.232	6.011	***	
CEC2	<---	CE	1.447	.230	6.279	***	
CEC3	<---	CE	1.480	.231	6.408	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CEC4	<---	CE	1.368	.225	6.079	***	
CEC5	<---	CE	1.465	.234	6.268	***	
CEC6	<---	CE	1.578	.255	6.179	***	
CEI1	<---	CE	1.141	.192	5.939	***	
CEI2	<---	CE	1.326	.214	6.195	***	
CEI3	<---	CE	1.286	.222	5.799	***	
CEI4	<---	CE	1.290	.233	5.545	***	
CEI5	<---	CE	1.429	.233	6.131	***	
CEGF1	<---	CE	1.710	.269	6.355	***	
CEGF2	<---	CE	1.732	.275	6.299	***	
CEGF3	<---	CE	1.697	.271	6.250	***	
CEGF4	<---	CE	1.571	.251	6.255	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
GEA	<---	VEF	.713
GEO	<---	VEF	.630
DE	<---	GEA	.581
DE	<---	GEO	.416
CE	<---	DE	.788
VE1	<---	VEF	.661
VE2	<---	VEF	.725
VE3	<---	VEF	.770
VE4	<---	VEF	.780
VE5	<---	VEF	.700
VE6	<---	VEF	.825
VE7	<---	VEF	.734
VE8	<---	VEF	.765
VF1	<---	VEF	.865
VF3	<---	VEF	.721
VF4	<---	VEF	.806
VF5	<---	VEF	.636
VF6	<---	VEF	.801
VF7	<---	VEF	.855
VF8	<---	VEF	.809
VF9	<---	VEF	.749
VP1	<---	VEF	.693
VP2	<---	VEF	.821
VP3	<---	VEF	.798
VP4	<---	VEF	.779
VP5	<---	VEF	.781
VP6	<---	VEF	.829
VP7	<---	VEF	.783
VP8	<---	VEF	.720
VF2	<---	VEF	.846
GAP1	<---	GEA	.381
GAP2	<---	GEA	.375
GAP3	<---	GEA	.310
GAP4	<---	GEA	.463
GAP5	<---	GEA	.531
GAO1	<---	GEA	.500
GAO2	<---	GEA	.550
GAO3	<---	GEA	.484
GAO4	<---	GEA	.486
GAO5	<---	GEA	.641
GAO6	<---	GEA	.708
GAD1	<---	GEA	.733

		Estimate
GAD2	<--- GEA	.607
GAD3	<--- GEA	.561
GAD4	<--- GEA	.411
GAD5	<--- GEA	.786
GAD6	<--- GEA	.806
GAC1	<--- GEA	.802
GAC2	<--- GEA	.770
GAC3	<--- GEA	.730
GAC4	<--- GEA	.755
GAC5	<--- GEA	.776
GOM1	<--- GEO	.521
GOM2	<--- GEO	.621
GOM3	<--- GEO	.621
GOM4	<--- GEO	.709
GOM5	<--- GEO	.495
GOP1	<--- GEO	.753
GOP2	<--- GEO	.751
GOP3	<--- GEO	.651
GOP4	<--- GEO	.525
GOP5	<--- GEO	.662
GORH1	<--- GEO	.746
GORH2	<--- GEO	.749
GORH3	<--- GEO	.719
GORH4	<--- GEO	.761
GORH5	<--- GEO	.705
GORH6	<--- GEO	.691
GOF1	<--- GEO	.702
GOF2	<--- GEO	.705
GOF3	<--- GEO	.790
GOF4	<--- GEO	.764
GOF5	<--- GEO	.673
DER1	<--- DE	.539
DER2	<--- DE	.704
DER3	<--- DE	.572
DER4	<--- DE	.690
DER5	<--- DE	.659
DER6	<--- DE	.642
DER7	<--- DE	.695
DEF1	<--- DE	.668
DEF2	<--- DE	.685
DEF3	<--- DE	.694
DEF4	<--- DE	.741
DEF5	<--- DE	.692
DEF6	<--- DE	.693
DEF7	<--- DE	.700
DEF8	<--- DE	.452
DEMP1	<--- DE	.709
DEMP2	<--- DE	.710
DEMP3	<--- DE	.653
DEMP4	<--- DE	.678
DEMP5	<--- DE	.788
DEMP6	<--- DE	.708
DEMP7	<--- DE	.529
DEMP8	<--- DE	.762
DEMP9	<--- DE	.748
CER1	<--- CE	.436
CER2	<--- CE	.487
CER3	<--- CE	.788

		Estimate
CER4	<--- CE	.680
CER5	<--- CE	.630
CECV1	<--- CE	.524
CECV2	<--- CE	.673
CECV3	<--- CE	.694
CECV4	<--- CE	.779
CEC1	<--- CE	.811
CEC2	<--- CE	.791
CEC3	<--- CE	.835
CEC4	<--- CE	.800
CEC5	<--- CE	.782
CEC6	<--- CE	.761
CEI1	<--- CE	.566
CEI2	<--- CE	.650
CEI3	<--- CE	.636
CEI4	<--- CE	.622
CEI5	<--- CE	.736
CEGF1	<--- CE	.814
CEGF2	<--- CE	.793
CEGF3	<--- CE	.773
CEGF4	<--- CE	.778

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Esti- mate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.425	.081	5.238	***	
e117	.083	.031	2.651	.008	
e118	.203	.053	3.848	***	
e119	.062	.016	3.815	***	
e120	.121	.039	3.150	.002	
e44	.546	.053	10.277	***	
e45	.513	.054	9.593	***	
e46	.503	.053	9.515	***	
e47	.367	.040	9.182	***	
e48	.447	.046	9.669	***	
e49	.318	.034	9.392	***	
e50	.534	.055	9.681	***	
e51	.555	.063	8.797	***	
e52	.239	.028	8.690	***	
e53	.331	.039	8.434	***	
e54	.498	.052	9.664	***	
e55	.425	.047	9.072	***	
e56	.799	.082	9.795	***	
e57	.396	.044	8.960	***	
e58	.304	.035	8.592	***	
e59	.405	.045	9.097	***	
e60	.472	.050	9.430	***	
e61	.719	.074	9.666	***	
e62	.416	.046	9.102	***	
e63	.447	.046	9.730	***	
e64	.455	.049	9.295	***	
e65	.490	.051	9.635	***	
e66	.366	.042	8.748	***	
e67	.446	.047	9.464	***	
e68	.551	.058	9.473	***	
e1	.990	.094	10.546	***	
e2	1.013	.101	9.981	***	

	Esti- mate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	1.077	.105	10.301	***	
e4	.951	.093	10.271	***	
e5	1.010	.103	9.768	***	
e6	.770	.080	9.609	***	
e7	.701	.074	9.489	***	
e8	.944	.100	9.461	***	
e9	.552	.057	9.711	***	
e10	.411	.045	9.162	***	
e11	.378	.043	8.872	***	
e12	.443	.052	8.549	***	
e13	.675	.073	9.301	***	
e14	.738	.075	9.784	***	
e15	1.161	.118	9.834	***	
e16	.314	.045	6.972	***	
e17	.287	.043	6.714	***	
e18	.310	.041	7.661	***	
e19	.335	.042	7.913	***	
e20	.390	.047	8.356	***	
e21	.372	.044	8.506	***	
e22	.361	.043	8.498	***	
e23	.899	.090	9.935	***	
e24	.564	.059	9.599	***	
e25	.795	.083	9.639	***	
e26	.407	.044	9.280	***	
e27	.932	.092	10.134	***	
e28	.490	.055	8.968	***	
e29	.470	.054	8.731	***	
e30	.525	.055	9.519	***	
e31	.761	.077	9.836	***	
e32	.676	.075	9.069	***	
e33	.434	.047	9.316	***	
e34	.417	.044	9.421	***	
e35	.481	.051	9.467	***	
e36	.448	.052	8.602	***	
e37	.500	.055	9.015	***	
e38	.459	.050	9.156	***	
e39	.559	.060	9.317	***	
e40	.534	.056	9.575	***	
e41	.412	.047	8.714	***	
e42	.378	.043	8.881	***	
e43	.670	.072	9.359	***	
e69	.555	.055	10.162	***	
e70	.370	.040	9.322	***	
e71	.629	.062	10.086	***	
e72	.450	.047	9.634	***	
e73	.492	.050	9.891	***	
e74	.464	.047	9.873	***	
e75	.415	.043	9.689	***	
e76	.521	.053	9.766	***	
e77	.446	.047	9.488	***	
e78	.452	.047	9.530	***	
e79	.386	.043	9.087	***	
e80	.476	.050	9.506	***	
e81	.516	.056	9.263	***	
e82	.462	.050	9.318	***	
e83	.853	.086	9.946	***	
e84	.372	.039	9.574	***	
e85	.359	.036	9.856	***	

	Esti- mate	S.E.	C.R.	P	Label
e86	.435	.045	9.665	***	
e87	.375	.039	9.691	***	
e88	.327	.037	8.754	***	
e89	.360	.038	9.512	***	
e90	.669	.066	10.182	***	
e91	.361	.039	9.133	***	
e92	.379	.040	9.431	***	
e93	1.361	.135	10.116	***	
e94	1.155	.116	10.001	***	
e95	.473	.050	9.412	***	
e96	.666	.069	9.694	***	
e97	.821	.082	10.031	***	
e98	.895	.090	9.925	***	
e99	.638	.067	9.538	***	
e100	.524	.055	9.500	***	
e101	.367	.040	9.180	***	
e102	.323	.038	8.584	***	
e103	.401	.046	8.667	***	
e104	.305	.034	8.862	***	
e105	.338	.037	9.011	***	
e106	.435	.047	9.350	***	
e107	.579	.063	9.242	***	
e108	.883	.088	10.010	***	
e109	.767	.077	9.947	***	
e110	.780	.079	9.815	***	
e111	.844	.086	9.763	***	
e112	.552	.060	9.267	***	
e113	.476	.053	8.937	***	
e114	.567	.064	8.905	***	
e115	.619	.067	9.252	***	
e116	.515	.060	8.629	***	

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GEO	.396
GEA	.509
DE	.727
CE	.620
CEGF4	.605
CEGF3	.598
CEGF2	.628
CEGF1	.662
CEI5	.542
CEI4	.387
CEI3	.404
CEI2	.423
CEI1	.320
CEC6	.579
CEC5	.612
CEC4	.639
CEC3	.696
CEC2	.625
CEC1	.658
CECV4	.607
CECV3	.481
CECV2	.453



	Estimate
CECV1	.275
CER5	.397
CER4	.463
CER3	.621
CER2	.237
CER1	.190
DEMP9	.560
DEMP8	.581
DEMP7	.279
DEMP6	.501
DEMP5	.621
DEMP4	.459
DEMP3	.426
DEMP2	.504
DEMP1	.502
DEF8	.204
DEF7	.491
DEF6	.480
DEF5	.479
DEF4	.549
DEF3	.481
DEF2	.469
DEF1	.446
DER7	.484
DER6	.412
DER5	.434
DER4	.476
DER3	.327
DER2	.495
DER1	.291
GOF5	.453
GOF4	.584
GOF3	.624
GOF2	.497
GOF1	.493
GORH6	.477
GORH5	.497
GORH4	.580
GORH3	.517
GORH2	.561
GORH1	.557
GOP5	.439
GOP4	.275
GOP3	.424
GOP2	.564
GOP1	.568
GOM5	.245
GOM4	.502
GOM3	.385
GOM2	.386
GOM1	.272
GAC5	.603
GAC4	.569
GAC3	.533
GAC2	.593
GAC1	.644
GAD6	.650
GAD5	.618

	Estimate
GAD4	.169
GAD3	.315
GAD2	.369
GAD1	.537
GAO6	.502
GAO5	.411
GAO4	.236
GAO3	.234
GAO2	.303
GAO1	.250
GAP5	.282
GAP4	.215
GAP3	.096
GAP2	.140
GAP1	.145
VP8	.518
VP7	.613
VP6	.688
VP5	.610
VP4	.607
VP3	.636
VP2	.674
VP1	.480
VF9	.561
VF8	.654
VF7	.732
VF6	.641
VF5	.405
VF4	.650
VF3	.520
VF2	.716
VF1	.748
VE8	.585
VE7	.539
VE6	.681
VE5	.489
VE4	.609
VE3	.594
VE2	.525
VE1	.438

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	1067	11538.153	5719	.000	2.018
Saturated model	6786	.000	0		
Independence model	116	34751.993	6670	.000	5.210

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.104	.560	.478	.472
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.429	.052	.035	.051

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.668	.613	.800	.758	.793
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.857	.573	.680
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5819.153	5516.393	6129.313
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	28081.993	27502.258	28668.438

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	56.560	28.525	27.041	30.046
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	170.353	137.657	134.815	140.532

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.069	.072	.000
Independence model	.144	.142	.145	.000

**AIC**

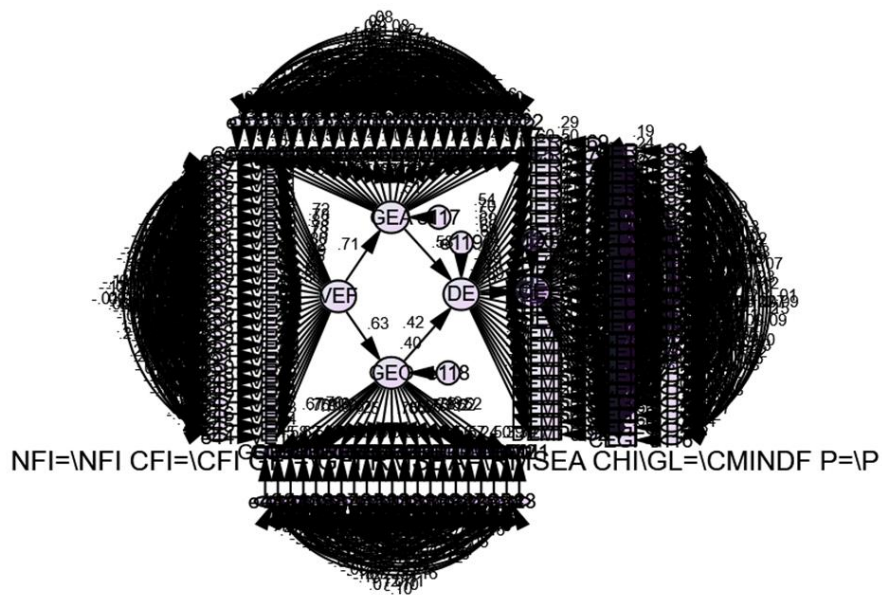
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	13672.153	16542.015	17217.804	18284.804
Saturated model	13572.000	31824.000	36121.946	42907.946
Independence model	34983.993	35295.993	35369.462	35485.462

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	67.020	65.536	68.541	81.088
Saturated model	66.529	66.529	66.529	156.000
Independence model	171.490	168.648	174.365	173.020

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	105	106
Independence model	41	41



### MODELO ALTERNO

#### TOTALIDAD DE INDICADORES

#### Regression

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	<---	VEF	.464	.094	4.919	***	
GEO	<---	VEF	-.006	.058	-.099	.921	
GEO	<---	GEA	1.166	.259	4.498	***	
DE	<---	GEA	.813	.204	3.989	***	
DE	<---	GEO	.198	.097	2.051	.040	
CE	<---	DE	.934	.173	5.402	***	
VE1	<---	VEF	1.000				
VE2	<---	VEF	1.153	.089	12.963	***	
VE3	<---	VEF	1.323	.115	11.461	***	
VE4	<---	VEF	1.169	.108	10.835	***	
VE5	<---	VEF	1.015	.115	8.835	***	
VE6	<---	VEF	1.275	.118	10.783	***	
VE7	<---	VEF	1.228	.130	9.452	***	
VE8	<---	VEF	1.365	.142	9.584	***	
VF1	<---	VEF	1.303	.125	10.419	***	
VF3	<---	VEF	1.137	.129	8.826	***	
VF4	<---	VEF	1.381	.128	10.764	***	
VF5	<---	VEF	1.138	.140	8.127	***	
VF6	<---	VEF	1.305	.120	10.853	***	
VF7	<---	VEF	1.415	.122	11.633	***	
VF8	<---	VEF	1.362	.115	11.891	***	
VF9	<---	VEF	1.208	.126	9.585	***	
VP1	<---	VEF	1.268	.142	8.928	***	
VP2	<---	VEF	1.436	.126	11.430	***	
VP3	<---	VEF	1.380	.129	10.715	***	
VP4	<---	VEF	1.316	.132	9.987	***	
VP5	<---	VEF	1.356	.137	9.920	***	
VP6	<---	VEF	1.393	.134	10.402	***	
VP7	<---	VEF	1.313	.132	9.969	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VP8	<---	VEF	1.196	.131	9.161	***	
VF2	<---	VEF	1.412	.134	10.518	***	
GAP1	<---	GEA	1.000				
GAP2	<---	GEA	.996	.102	9.798	***	
GAP3	<---	GEA	.798	.133	5.989	***	
GAP4	<---	GEA	1.233	.155	7.949	***	
GAP5	<---	GEA	1.458	.204	7.134	***	
GAO1	<---	GEA	1.216	.237	5.137	***	
GAO2	<---	GEA	1.357	.254	5.349	***	
GAO3	<---	GEA	1.231	.257	4.789	***	
GAO4	<---	GEA	.957	.198	4.823	***	
GAO5	<---	GEA	1.325	.250	5.290	***	
GAO6	<---	GEA	1.453	.271	5.367	***	
GAD1	<---	GEA	1.653	.313	5.283	***	
GAD2	<---	GEA	1.422	.290	4.904	***	
GAD3	<---	GEA	1.357	.276	4.914	***	
GAD4	<---	GEA	1.074	.263	4.083	***	
GAD5	<---	GEA	1.628	.296	5.494	***	
GAD6	<---	GEA	1.630	.287	5.678	***	
GAC1	<---	GEA	1.715	.322	5.330	***	
GAC2	<---	GEA	1.648	.299	5.515	***	
GAC3	<---	GEA	1.630	.307	5.315	***	
GAC4	<---	GEA	1.670	.301	5.553	***	
GAC5	<---	GEA	1.764	.310	5.689	***	
GOM1	<---	GEO	1.000				
GOM2	<---	GEO	1.061	.125	8.479	***	
GOM3	<---	GEO	1.247	.178	6.999	***	
GOM4	<---	GEO	1.128	.148	7.613	***	
GOM5	<---	GEO	.942	.127	7.395	***	
GOP1	<---	GEO	1.401	.195	7.198	***	
GOP2	<---	GEO	1.351	.189	7.143	***	
GOP3	<---	GEO	1.115	.169	6.610	***	
GOP4	<---	GEO	.939	.161	5.843	***	
GOP5	<---	GEO	1.241	.183	6.785	***	
GORH1	<---	GEO	1.302	.191	6.829	***	
GORH2	<---	GEO	1.296	.187	6.926	***	
GORH3	<---	GEO	1.282	.180	7.117	***	
GORH4	<---	GEO	1.382	.191	7.251	***	
GORH5	<---	GEO	1.236	.177	6.980	***	
GORH6	<---	GEO	1.159	.177	6.551	***	
GOF1	<---	GEO	1.307	.187	6.996	***	
GOF2	<---	GEO	1.280	.191	6.705	***	
GOF3	<---	GEO	1.472	.204	7.207	***	
GOF4	<---	GEO	1.299	.184	7.064	***	
GOF5	<---	GEO	1.299	.192	6.778	***	
DER1	<---	DE	1.000				
DER2	<---	DE	1.263	.116	10.902	***	
DER3	<---	DE	1.158	.121	9.584	***	
DER4	<---	DE	1.341	.150	8.918	***	
DER5	<---	DE	1.282	.153	8.387	***	
DER6	<---	DE	1.195	.130	9.164	***	
DER7	<---	DE	1.303	.155	8.382	***	
DEF1	<---	DE	1.357	.177	7.686	***	
DEF2	<---	DE	1.315	.169	7.780	***	
DEF3	<---	DE	1.357	.190	7.157	***	
DEF4	<---	DE	1.436	.193	7.457	***	
DEF5	<---	DE	1.382	.182	7.590	***	
DEF6	<---	DE	1.442	.186	7.767	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DEF7	<---	DE	1.389	.190	7.326	***	
DEF8	<---	DE	.977	.162	6.031	***	
DEMP1	<---	DE	1.283	.162	7.906	***	
DEMP2	<---	DE	1.265	.146	8.693	***	
DEMP3	<---	DE	1.192	.157	7.575	***	
DEMP4	<---	DE	1.183	.150	7.897	***	
DEMP5	<---	DE	1.532	.199	7.714	***	
DEMP6	<---	DE	1.261	.168	7.514	***	
DEMP7	<---	DE	1.068	.162	6.604	***	
DEMP8	<---	DE	1.477	.179	8.246	***	
DEMP9	<---	DE	1.454	.178	8.171	***	
CER1	<---	CE	1.000				
CER2	<---	CE	1.059	.074	14.381	***	
CER3	<---	CE	1.558	.231	6.754	***	
CER4	<---	CE	1.341	.215	6.238	***	
CER5	<---	CE	1.302	.216	6.039	***	
CECV1	<---	CE	1.030	.187	5.504	***	
CECV2	<---	CE	1.286	.204	6.307	***	
CECV3	<---	CE	1.232	.197	6.261	***	
CECV4	<---	CE	1.330	.203	6.552	***	
CEC1	<---	CE	1.396	.222	6.288	***	
CEC2	<---	CE	1.447	.220	6.570	***	
CEC3	<---	CE	1.481	.221	6.703	***	
CEC4	<---	CE	1.369	.215	6.359	***	
CEC5	<---	CE	1.466	.224	6.558	***	
CEC6	<---	CE	1.578	.244	6.464	***	
CEI1	<---	CE	1.141	.183	6.217	***	
CEI2	<---	CE	1.326	.205	6.481	***	
CEI3	<---	CE	1.286	.212	6.066	***	
CEI4	<---	CE	1.289	.222	5.802	***	
CEI5	<---	CE	1.430	.223	6.415	***	
CEGF1	<---	CE	1.709	.257	6.648	***	
CEGF2	<---	CE	1.732	.263	6.589	***	
CEGF3	<---	CE	1.697	.260	6.538	***	
CEGF4	<---	CE	1.570	.240	6.546	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
GEA	<---	VEF	.708
GEO	<---	VEF	-.007
GEO	<---	GEA	.871
DE	<---	GEA	.674
DE	<---	GEO	.220
CE	<---	DE	.809
VE1	<---	VEF	.657
VE2	<---	VEF	.715
VE3	<---	VEF	.770
VE4	<---	VEF	.780
VE5	<---	VEF	.701
VE6	<---	VEF	.826
VE7	<---	VEF	.737
VE8	<---	VEF	.763
VF1	<---	VEF	.864
VF3	<---	VEF	.721
VF4	<---	VEF	.810
VF5	<---	VEF	.635
VF6	<---	VEF	.803

			Estimate
VF7	<---	VEF	.858
VF8	<---	VEF	.813
VF9	<---	VEF	.752
VP1	<---	VEF	.696
VP2	<---	VEF	.821
VP3	<---	VEF	.804
VP4	<---	VEF	.790
VP5	<---	VEF	.781
VP6	<---	VEF	.831
VP7	<---	VEF	.788
VP8	<---	VEF	.723
VF2	<---	VEF	.845
GAP1	<---	GEA	.394
GAP2	<---	GEA	.389
GAP3	<---	GEA	.310
GAP4	<---	GEA	.476
GAP5	<---	GEA	.519
GAO1	<---	GEA	.509
GAO2	<---	GEA	.574
GAO3	<---	GEA	.468
GAO4	<---	GEA	.477
GAO5	<---	GEA	.675
GAO6	<---	GEA	.707
GAD1	<---	GEA	.720
GAD2	<---	GEA	.584
GAD3	<---	GEA	.553
GAD4	<---	GEA	.385
GAD5	<---	GEA	.764
GAD6	<---	GEA	.766
GAC1	<---	GEA	.779
GAC2	<---	GEA	.770
GAC3	<---	GEA	.756
GAC4	<---	GEA	.762
GAC5	<---	GEA	.785
GOM1	<---	GEO	.511
GOM2	<---	GEO	.628
GOM3	<---	GEO	.622
GOM4	<---	GEO	.707
GOM5	<---	GEO	.483
GOP1	<---	GEO	.747
GOP2	<---	GEO	.738
GOP3	<---	GEO	.663
GOP4	<---	GEO	.521
GOP5	<---	GEO	.640
GORH1	<---	GEO	.747
GORH2	<---	GEO	.755
GORH3	<---	GEO	.729
GORH4	<---	GEO	.760
GORH5	<---	GEO	.705
GORH6	<---	GEO	.704
GOF1	<---	GEO	.705
GOF2	<---	GEO	.705
GOF3	<---	GEO	.798
GOF4	<---	GEO	.772
GOF5	<---	GEO	.666
DER1	<---	DE	.565
DER2	<---	DE	.727
DER3	<---	DE	.598

			Estimate
DER4	<---	DE	.715
DER5	<---	DE	.682
DER6	<---	DE	.668
DER7	<---	DE	.718
DEF1	<---	DE	.693
DEF2	<---	DE	.710
DEF3	<---	DE	.718
DEF4	<---	DE	.762
DEF5	<---	DE	.714
DEF6	<---	DE	.715
DEF7	<---	DE	.720
DEF8	<---	DE	.475
DEMP1	<---	DE	.732
DEMP2	<---	DE	.734
DEMP3	<---	DE	.679
DEMP4	<---	DE	.702
DEMP5	<---	DE	.807
DEMP6	<---	DE	.731
DEMP7	<---	DE	.556
DEMP8	<---	DE	.782
DEMP9	<---	DE	.769
CER1	<---	CE	.451
CER2	<---	CE	.502
CER3	<---	CE	.801
CER4	<---	CE	.696
CER5	<---	CE	.647
CECV1	<---	CE	.541
CECV2	<---	CE	.689
CECV3	<---	CE	.709
CECV4	<---	CE	.792
CEC1	<---	CE	.823
CEC2	<---	CE	.803
CEC3	<---	CE	.845
CEC4	<---	CE	.812
CEC5	<---	CE	.795
CEC6	<---	CE	.774
CEI1	<---	CE	.582
CEI2	<---	CE	.666
CEI3	<---	CE	.652
CEI4	<---	CE	.638
CEI5	<---	CE	.750
CEGF1	<---	CE	.825
CEGF2	<---	CE	.805
CEGF3	<---	CE	.786
CEGF4	<---	CE	.790

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.417	.080	5.191	***	
e117	.090	.032	2.790	.005	
e118	.080	.023	3.473	***	
e119	.062	.016	3.971	***	
e120	.120	.037	3.273	.001	
e44	.550	.053	10.287	***	



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e45	.531	.055	9.641	***	
e46	.503	.053	9.506	***	
e47	.367	.040	9.092	***	
e48	.444	.046	9.634	***	
e49	.315	.034	9.295	***	
e50	.531	.055	9.638	***	
e51	.560	.064	8.744	***	
e52	.241	.028	8.721	***	
e53	.333	.040	8.405	***	
e54	.497	.052	9.632	***	
e55	.416	.047	8.939	***	
e56	.801	.082	9.794	***	
e57	.393	.045	8.796	***	
e58	.299	.036	8.400	***	
e59	.396	.044	9.004	***	
e60	.468	.050	9.353	***	
e61	.713	.075	9.572	***	
e62	.416	.046	9.083	***	
e63	.436	.046	9.555	***	
e64	.434	.048	9.057	***	
e65	.490	.051	9.572	***	
e66	.363	.042	8.709	***	
e67	.439	.047	9.290	***	
e68	.544	.058	9.346	***	
e1	.978	.092	10.593	***	
e2	.999	.099	10.057	***	
e3	1.081	.104	10.392	***	
e4	.935	.090	10.362	***	
e5	1.033	.102	10.160	***	
e6	.761	.078	9.799	***	
e7	.674	.070	9.665	***	
e8	.969	.099	9.822	***	
e9	.560	.055	10.141	***	
e10	.377	.040	9.383	***	
e11	.379	.041	9.348	***	
e12	.457	.049	9.263	***	
e13	.703	.073	9.663	***	
e14	.753	.075	10.068	***	
e15	1.193	.119	9.991	***	
e16	.340	.040	8.567	***	
e17	.336	.038	8.757	***	
e18	.342	.039	8.848	***	
e19	.335	.038	8.718	***	
e20	.358	.041	8.800	***	
e21	.361	.041	8.881	***	
e22	.348	.039	8.882	***	
e23	.909	.091	9.970	***	
e24	.555	.057	9.652	***	
e25	.794	.082	9.710	***	
e26	.410	.044	9.373	***	
e27	.936	.091	10.326	***	
e28	.501	.054	9.237	***	
e29	.491	.054	9.072	***	
e30	.510	.053	9.566	***	
e31	.762	.077	9.891	***	
e32	.714	.076	9.421	***	
e33	.433	.046	9.409	***	
e34	.408	.043	9.488	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e35	.467	.049	9.580	***	
e36	.450	.051	8.900	***	
e37	.497	.054	9.262	***	
e38	.440	.047	9.279	***	
e39	.556	.059	9.492	***	
e40	.535	.054	9.868	***	
e41	.399	.045	8.842	***	
e42	.368	.041	9.014	***	
e43	.681	.071	9.543	***	
e69	.555	.055	10.162	***	
e70	.371	.040	9.327	***	
e71	.630	.062	10.090	***	
e72	.448	.047	9.627	***	
e73	.494	.050	9.897	***	
e74	.463	.047	9.868	***	
e75	.416	.043	9.705	***	
e76	.520	.053	9.759	***	
e77	.445	.047	9.481	***	
e78	.451	.047	9.524	***	
e79	.388	.043	9.097	***	
e80	.480	.050	9.527	***	
e81	.518	.056	9.278	***	
e82	.467	.050	9.346	***	
e83	.855	.086	9.947	***	
e84	.373	.039	9.581	***	
e85	.358	.036	9.849	***	
e86	.434	.045	9.660	***	
e87	.375	.039	9.686	***	
e88	.328	.037	8.768	***	
e89	.360	.038	9.510	***	
e90	.666	.065	10.170	***	
e91	.362	.040	9.140	***	
e92	.380	.040	9.436	***	
e93	1.361	.135	10.117	***	
e94	1.155	.116	10.003	***	
e95	.473	.050	9.420	***	
e96	.666	.069	9.696	***	
e97	.821	.082	10.035	***	
e98	.895	.090	9.928	***	
e99	.638	.067	9.543	***	
e100	.523	.055	9.509	***	
e101	.367	.040	9.190	***	
e102	.323	.038	8.600	***	
e103	.401	.046	8.684	***	
e104	.305	.034	8.871	***	
e105	.337	.037	9.019	***	
e106	.435	.046	9.360	***	
e107	.579	.063	9.251	***	
e108	.883	.088	10.017	***	
e109	.768	.077	9.952	***	
e110	.780	.079	9.818	***	
e111	.844	.086	9.773	***	
e112	.552	.060	9.274	***	
e113	.476	.053	8.950	***	
e114	.568	.064	8.917	***	
e115	.619	.067	9.259	***	
e116	.516	.060	8.653	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GEA	.501
GEO	.751
DE	.761
CE	.654
CEGF4	.625
CEGF3	.618
CEGF2	.648
CEGF1	.681
CEI5	.563
CEI4	.407
CEI3	.425
CEI2	.444
CEI1	.339
CEC6	.599
CEC5	.632
CEC4	.659
CEC3	.714
CEC2	.645
CEC1	.677
CECV4	.627
CECV3	.502
CECV2	.474
CECV1	.292
CER5	.418
CER4	.485
CER3	.641
CER2	.252
CER1	.204
DEMP9	.592
DEMP8	.611
DEMP7	.309
DEMP6	.535
DEMP5	.651
DEMP4	.493
DEMP3	.461
DEMP2	.538
DEMP1	.535
DEF8	.226
DEF7	.519
DEF6	.512
DEF5	.509
DEF4	.581
DEF3	.516
DEF2	.503
DEF1	.480
DER7	.515
DER6	.446
DER5	.465
DER4	.512
DER3	.357
DER2	.529
DER1	.320
GOF5	.443
GOF4	.596
GOF3	.636
GOF2	.496

	Estimate
GOF1	.497
GORH6	.496
GORH5	.497
GORH4	.577
GORH3	.531
GORH2	.569
GORH1	.558
GOP5	.409
GOP4	.271
GOP3	.439
GOP2	.545
GOP1	.558
GOM5	.234
GOM4	.499
GOM3	.386
GOM2	.395
GOM1	.261
GAC5	.616
GAC4	.581
GAC3	.572
GAC2	.593
GAC1	.607
GAD6	.587
GAD5	.583
GAD4	.148
GAD3	.305
GAD2	.341
GAD1	.518
GAO6	.500
GAO5	.455
GAO4	.227
GAO3	.219
GAO2	.329
GAO1	.259
GAP5	.270
GAP4	.226
GAP3	.096
GAP2	.151
GAP1	.155
VP8	.523
VP7	.621
VP6	.691
VP5	.610
VP4	.625
VP3	.646
VP2	.674
VP1	.485
VF9	.565
VF8	.661
VF7	.736
VF6	.644
VF5	.403
jVF4	.657
VF3	.521
VF2	.714
VF1	.746
VE8	.582
VE7	.543

	Estimate
VE6	.683
VE5	.492
VE4	.608
VE3	.592
VE2	.511
VE1	.432

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	1068	11424.724	5718	.000	1.998
Saturated model	6786	.000	0		
Independence model	116	34751.993	6670	.000	5.210

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.080	.562	.480	.473
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.429	.052	.035	.051

##### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.671	.617	.803	.763	.797
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

##### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.857	.575	.683
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

##### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5706.724	5405.971	6014.890
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	28081.993	27502.258	28668.438

##### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	56.004	27.974	26.500	29.485
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	170.353	137.657	134.815	140.532

##### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.070	.068	.072	.000
Independence model	.144	.142	.145	.000

##### AIC

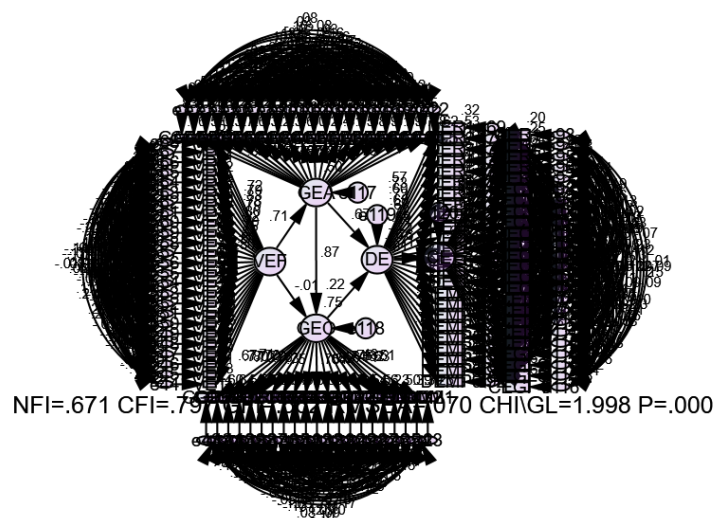
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	13560.724	16433.276	17109.699	18177.699
Saturated model	13572.000	31824.000	36121.946	42907.946
Independence model	34983.993	35295.993	35369.462	35485.462

##### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	66.474	65.000	67.985	80.555
Saturated model	66.529	66.529	66.529	156.000
Independence model	171.490	168.648	174.365	173.020

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	106	107
Independence model	41	41



#### MODELO CONFIRMATORIO CON INDICADORES JERARQUIZADOS

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	<---	VEF	.578	.060	9.664	***	
GEO	<---	VEF	.598	.068	8.744	***	
DE	<---	GEA	.504	.068	7.461	***	
DE	<---	GEO	.348	.062	5.598	***	
CE	<---	DE	.926	.084	11.021	***	
GAC1	<---	GEA	1.000				
GAC2	<---	GEA	.951	.067	14.107	***	
GAD6	<---	GEA	.966	.064	15.003	***	
GAC5	<---	GEA	1.001	.076	13.090	***	
GAO5	<---	GEA	.689	.072	9.565	***	
GAC4	<---	GEA	.956	.078	12.276	***	
GAD1	<---	GEA	.925	.084	10.969	***	
GAD5	<---	GEA	.931	.074	12.526	***	
GAC3	<---	GEA	.961	.064	15.034	***	
GAO6	<---	GEA	.817	.082	9.974	***	
VF7	<---	VEF	1.000				
VF1	<---	VEF	.885	.060	14.755	***	
VF2	<---	VEF	.983	.065	15.087	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VE6	<---	VEF	.928	.053	17.607	***	
VP6	<---	VEF	.913	.070	12.970	***	
VF8	<---	VEF	.949	.058	16.288	***	
VF4	<---	VEF	.978	.060	16.311	***	
VP2	<---	VEF	1.005	.072	13.900	***	
VP3	<---	VEF	.883	.076	11.611	***	
VF6	<---	VEF	.932	.053	17.511	***	
DEMP5	<---	DE	1.000				
DEMP9	<---	DE	1.004	.071	14.235	***	
DEMP8	<---	DE	.989	.080	12.338	***	
DEMP1	<---	DE	.871	.069	12.624	***	
DEF4	<---	DE	.945	.084	11.191	***	
DEF7	<---	DE	.904	.087	10.416	***	
DEMP2	<---	DE	.833	.076	11.011	***	
DER7	<---	DE	.910	.085	10.754	***	
DEF2	<---	DE	.795	.083	9.570	***	
DEF3	<---	DE	.869	.083	10.429	***	
CEC3	<---	CE	1.000				
CEC4	<---	CE	.938	.056	16.815	***	
CEC1	<---	CE	.871	.065	13.442	***	
CEGF1	<---	CE	1.066	.079	13.533	***	
CEC2	<---	CE	.929	.069	13.442	***	
CER3	<---	CE	.995	.074	13.437	***	
CEGF2	<---	CE	1.124	.084	13.399	***	
CEC5	<---	CE	1.039	.065	16.011	***	
CECV4	<---	CE	.826	.065	12.708	***	
CEC6	<---	CE	1.013	.076	13.315	***	
GOF3	<---	GEO	1.000				
GORH4	<---	GEO	.902	.094	9.560	***	
GOP4	<---	GEO	.595	.097	6.112	***	
GOP2	<---	GEO	.872	.094	9.294	***	
GOP1	<---	GEO	.887	.095	9.370	***	
GORH1	<---	GEO	.950	.094	10.106	***	
GORH2	<---	GEO	.985	.087	11.306	***	
GORH3	<---	GEO	.883	.094	9.426	***	
GOF2	<---	GEO	.866	.059	14.655	***	
GORH6	<---	GEO	.781	.083	9.397	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
GEA	<---	VEF	.689
GEO	<---	VEF	.666
DE	<---	GEA	.520
DE	<---	GEO	.385
CE	<---	DE	.788
GAC1	<---	GEA	.834
GAC2	<---	GEA	.814
GAD6	<---	GEA	.829
GAC5	<---	GEA	.809
GAO5	<---	GEA	.640
GAC4	<---	GEA	.799
GAD1	<---	GEA	.729
GAD5	<---	GEA	.794
GAC3	<---	GEA	.808
GAO6	<---	GEA	.736
VF7	<---	VEF	.871
VF1	<---	VEF	.847

			Estimate
VF2	<---	VEF	.845
VE6	<---	VEF	.858
VP6	<---	VEF	.770
VF8	<---	VEF	.815
VF4	<---	VEF	.817
VP2	<---	VEF	.821
VP3	<---	VEF	.727
VF6	<---	VEF	.821
DEMP5	<---	DE	.801
DEMP9	<---	DE	.812
DEMP8	<---	DE	.794
DEMP1	<---	DE	.749
DEF4	<---	DE	.762
DEF7	<---	DE	.706
DEMP2	<---	DE	.734
DER7	<---	DE	.762
DEF2	<---	DE	.648
DEF3	<---	DE	.697
CEC3	<---	CE	.878
CEC4	<---	CE	.852
CEC1	<---	CE	.784
CEGF1	<---	CE	.784
CEC2	<---	CE	.789
CER3	<---	CE	.789
CEGF2	<---	CE	.801
CEC5	<---	CE	.861
CECV4	<---	CE	.749
CEC6	<---	CE	.757
GOF3	<---	GEO	.795
GORH4	<---	GEO	.726
GOP4	<---	GEO	.486
GOP2	<---	GEO	.694
GOP1	<---	GEO	.688
GORH1	<---	GEO	.797
GORH2	<---	GEO	.837
GORH3	<---	GEO	.745
GOF2	<---	GEO	.698
GORH6	<---	GEO	.685

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.861	.114	7.578	***	
e51	.317	.048	6.543	***	
e52	.387	.071	5.442	***	
e53	.226	.037	6.126	***	
e54	.298	.043	6.866	***	
e1	.265	.038	6.974	***	
e2	.279	.039	7.089	***	
e3	.256	.035	7.419	***	
e4	.319	.045	7.046	***	
e5	.415	.045	9.243	***	
e6	.313	.042	7.405	***	
e7	.454	.055	8.308	***	



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8	.307	.038	8.175	***	
e9	.296	.041	7.260	***	
e10	.342	.043	7.917	***	
e21	.274	.041	6.661	***	
e22	.266	.034	7.787	***	
e23	.333	.043	7.756	***	
e24	.267	.042	6.392	***	
e25	.491	.058	8.530	***	
e26	.392	.053	7.394	***	
e27	.411	.054	7.652	***	
e28	.420	.058	7.187	***	
e29	.597	.071	8.429	***	
e30	.360	.063	5.713	***	
e31	.316	.039	8.090	***	
e32	.295	.037	7.989	***	
e33	.325	.039	8.324	***	
e34	.336	.038	8.801	***	
e35	.366	.041	8.849	***	
e36	.466	.051	9.203	***	
e37	.336	.039	8.672	***	
e38	.340	.039	8.730	***	
e39	.496	.053	9.287	***	
e40	.455	.051	8.938	***	
e41	.234	.034	6.963	***	
e42	.261	.038	6.882	***	
e43	.372	.045	8.270	***	
e44	.559	.066	8.486	***	
e45	.410	.050	8.136	***	
e46	.471	.059	7.914	***	
e47	.552	.067	8.254	***	
e48	.294	.041	7.217	***	
e49	.420	.047	8.859	***	
e50	.601	.064	9.379	***	
e11	.406	.071	5.683	***	
e12	.508	.060	8.454	***	
e13	.797	.085	9.378	***	
e14	.569	.075	7.563	***	
e15	.609	.080	7.651	***	
e16	.359	.056	6.388	***	
e17	.287	.052	5.537	***	
e18	.433	.055	7.953	***	
e19	.548	.082	6.676	***	
e20	.480	.058	8.273	***	

#### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GEO	.444
GEA	.475
DE	.603
CE	.620
GORH6	.469
GOF2	.487
GORH3	.555
GORH2	.701
GORH1	.636
GOP1	.473

	Estimate
GOP2	.482
GOP4	.236
GORH4	.527
GOF3	.631
CEC6	.572
CECV4	.560
CEC5	.742
CEGF2	.642
CER3	.622
CEC2	.623
CEGF1	.615
CEC1	.615
CEC4	.725
CEC3	.770
DEF3	.486
DEF2	.420
DER7	.580
DEMP2	.539
DEF7	.499
DEF4	.581
DEMP1	.562
DEMP8	.631
DEMP9	.660
DEMP5	.642
VF6	.675
VP3	.529
VP2	.674
VF4	.667
VF8	.664
VP6	.594
VE6	.735
VF2	.714
VF1	.717
VF7	.758
GAO6	.541
GAC3	.653
GAD5	.631
GAD1	.532
GAC4	.638
GAO5	.409
GAC5	.655
GAD6	.688
GAC2	.662
GAC1	.695

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	259	2043.951	1016	.000	2.012
Saturated model	1275	.000	0		
Independence model	50	11233.560	1225	.000	9.170

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.102	.729	.660	.581
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.478	.084	.046	.080

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.818	.781	.899	.876	.897
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.829	.678	.744
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1027.951	902.861	1160.786
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	10008.560	9672.797	10350.845

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10.019	5.039	4.426	5.690
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	55.066	49.062	47.416	50.739

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.070	.066	.075	.000
Independence model	.200	.197	.204	.000

**AIC**

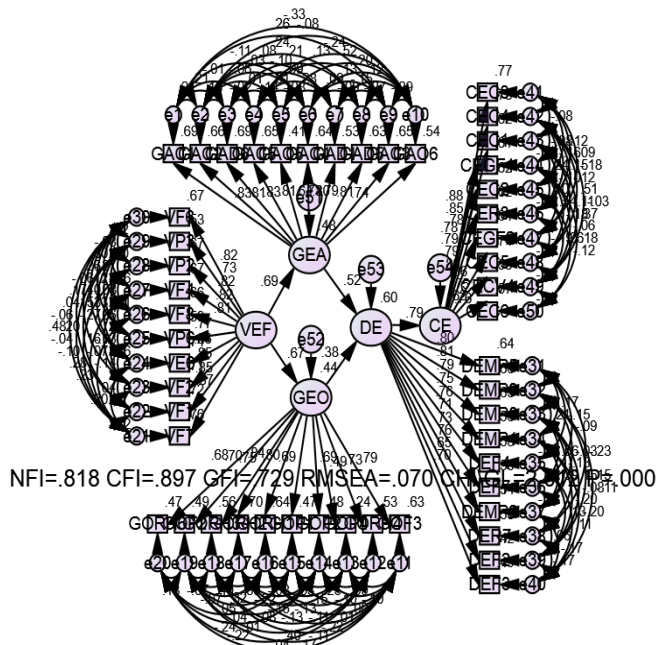
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2561.951	2734.618	3422.611	3681.611
Saturated model	2550.000	3400.000	6786.838	8061.838
Independence model	11333.560	11366.893	11499.710	11549.710

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12.559	11.945	13.210	13.405
Saturated model	12.500	12.500	12.500	16.667
Independence model	55.557	53.911	57.235	55.720

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	109	113
Independence model	24	25



MODELO ALTERNO DE DIEZ

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	<--- VEF	.544	.059	9.293	***	
GEO	<--- VEF	.114	.058	1.972	.049	
GEO	<--- GEA	.849	.093	9.103	***	
DE	<--- GEA	.466	.117	3.993	***	
DE	<--- GEO	.350	.107	3.282	.001	
CE	<--- DE	.925	.079	11.640	***	
GAC1	<--- GEA	1.000				
GAC2	<--- GEA	.963	.065	14.882	***	
GAD6	<--- GEA	.958	.062	15.447	***	
GAC5	<--- GEA	1.031	.076	13.502	***	
GAO5	<--- GEA	.726	.071	10.180	***	
GAC4	<--- GEA	.973	.078	12.495	***	
GAD1	<--- GEA	.951	.082	11.585	***	
GAD5	<--- GEA	.934	.073	12.738	***	
GAC3	<--- GEA	.982	.063	15.667	***	
GAO6	<--- GEA	.833	.081	10.315	***	
VF7	<--- VEF	1.000				
VF1	<--- VEF	.871	.059	14.704	***	
VF2	<--- VEF	.969	.066	14.792	***	
VE6	<--- VEF	.931	.053	17.563	***	
VP6	<--- VEF	.904	.070	12.855	***	
VF8	<--- VEF	.967	.060	16.229	***	
VF4	<--- VEF	.978	.061	15.965	***	
VP2	<--- VEF	1.008	.073	13.786	***	
VP3	<--- VEF	.892	.077	11.559	***	
VF6	<--- VEF	.937	.060	15.499	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DEMP5	<---	DE	1.000				
DEMP9	<---	DE	1.006	.066	15.139	***	
DEMP8	<---	DE	.988	.075	13.117	***	
DEMP1	<---	DE	.872	.065	13.421	***	
DEF4	<---	DE	.946	.080	11.878	***	
DEF7	<---	DE	.903	.082	11.041	***	
DEMP2	<---	DE	.833	.071	11.729	***	
DER7	<---	DE	.911	.080	11.429	***	
DEF2	<---	DE	.794	.078	10.151	***	
DEF3	<---	DE	.869	.078	11.080	***	
CEC3	<---	CE	1.000				
CEC4	<---	CE	.938	.054	17.538	***	
CEC1	<---	CE	.871	.062	13.969	***	
CEGF1	<---	CE	1.067	.076	14.097	***	
CEC2	<---	CE	.929	.067	13.962	***	
CER3	<---	CE	.995	.071	13.970	***	
CEGF2	<---	CE	1.124	.081	13.924	***	
CEC5	<---	CE	1.040	.062	16.694	***	
CECV4	<---	CE	.826	.063	13.216	***	
CEC6	<---	CE	1.013	.073	13.820	***	
GOF3	<---	GEO	1.000				
GORH4	<---	GEO	.870	.083	10.522	***	
GOP4	<---	GEO	.539	.089	6.053	***	
GOP2	<---	GEO	.838	.084	9.963	***	
GOP1	<---	GEO	.882	.087	10.137	***	
GORH1	<---	GEO	.891	.083	10.760	***	
GORH2	<---	GEO	.925	.077	12.031	***	
GORH3	<---	GEO	.853	.084	10.216	***	
GOF2	<---	GEO	.857	.049	17.330	***	
GORH6	<---	GEO	.817	.078	10.493	***	

**sandardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
GEA	<---	VEF	.662
GEO	<---	VEF	.124
GEO	<---	GEA	.763
DE	<---	GEA	.451
DE	<---	GEO	.376
CE	<---	DE	.803
GAC1	<---	GEA	.824
GAC2	<---	GEA	.816
GAD6	<---	GEA	.814
GAC5	<---	GEA	.825
GAO5	<---	GEA	.666
GAC4	<---	GEA	.804
GAD1	<---	GEA	.744
GAD5	<---	GEA	.787
GAC3	<---	GEA	.816
GAO6	<---	GEA	.745
VF7	<---	VEF	.879
VF1	<---	VEF	.841
VF2	<---	VEF	.841
VE6	<---	VEF	.868
VP6	<---	VEF	.771
VF8	<---	VEF	.838
VF4	<---	VEF	.825
VP2	<---	VEF	.831

	Estimate
VP3 <--- VEF	.740
VF6 <--- VEF	.833
DEMP5 <--- DE	.816
DEMP9 <--- DE	.828
DEMP8 <--- DE	.809
DEMP1 <--- DE	.768
DEF4 <--- DE	.779
DEF7 <--- DE	.724
DEMP2 <--- DE	.752
DER7 <--- DE	.779
DEF2 <--- DE	.667
DEF3 <--- DE	.715
CEC3 <--- CE	.884
CEC4 <--- CE	.860
CEC1 <--- CE	.794
CEGF1 <--- CE	.794
CEC2 <--- CE	.799
CER3 <--- CE	.799
CEGF2 <--- CE	.811
CEC5 <--- CE	.869
CECV4 <--- CE	.760
CEC6 <--- CE	.767
GOF3 <--- GEO	.815
GORH4 <--- GEO	.718
GOP4 <--- GEO	.451
GOP2 <--- GEO	.685
GOP1 <--- GEO	.700
GORH1 <--- GEO	.766
GORH2 <--- GEO	.806
GORH3 <--- GEO	.742
GOF2 <--- GEO	.709
GORH6 <--- GEO	.735

	Estimate
e8 <--> e9	-.281
e7 <--> e10	.078
e5 <--> e7	.218
e4 <--> e6	.590
e4 <--> e5	-.222
e3 <--> e8	.239
e3 <--> e7	-.086
e3 <--> e4	-.020
e2 <--> e8	.237
e2 <--> e6	-.028
e1 <--> e10	-.306
e1 <--> e9	.276
e1 <--> e6	-.111
e1 <--> e3	.257
e9 <--> e10	-.298
e7 <--> e9	-.177
e7 <--> e8	-.089
e6 <--> e10	-.218
e6 <--> e9	.079
e6 <--> e8	.106
e5 <--> e10	.472
e5 <--> e6	-.131
e4 <--> e9	.063

	Estimate
e4 <--> e7	.058
e3 <--> e5	-.016
e2 <--> e10	-.103
e2 <--> e7	.061
e2 <--> e5	-.105
e2 <--> e3	.205
e1 <--> e4	-.024
e29 <--> e30	-.031
e28 <--> e30	-.142
e28 <--> e29	.475
e27 <--> e30	.273
e27 <--> e29	-.322
e27 <--> e28	-.225
e26 <--> e30	.178
e26 <--> e27	-.077
e25 <--> e30	-.070
e25 <--> e29	.380
e25 <--> e28	.310
e25 <--> e27	-.083
e24 <--> e30	.129
e24 <--> e29	-.237
e24 <--> e28	-.357
e24 <--> e26	-.264
e24 <--> e25	-.304
e23 <--> e30	.032
e23 <--> e27	.151
e23 <--> e26	-.119
e23 <--> e25	-.129
e22 <--> e30	-.057
e22 <--> e29	.187
e22 <--> e24	.030
e22 <--> e23	.390
e21 <--> e30	.450
e21 <--> e29	-.096
e21 <--> e28	-.165
e21 <--> e27	.250
e21 <--> e26	.140
e21 <--> e24	.152
e21 <--> e22	-.114
e39 <--> e40	.480
e38 <--> e40	-.169
e37 <--> e40	-.170
e37 <--> e39	.063
e37 <--> e38	.108
e36 <--> e37	-.175
e35 <--> e40	.110
e35 <--> e39	.128
e34 <--> e40	-.205
e34 <--> e39	-.197
e34 <--> e37	.392
e34 <--> e35	-.029
e33 <--> e39	-.079
e33 <--> e38	-.154
e33 <--> e37	-.132
e33 <--> e36	.059
e32 <--> e40	-.117
e32 <--> e39	-.150
e32 <--> e37	-.033

	Estimate
e32 <--> e33	.160
e31 <--> e38	-.232
e31 <--> e35	-.146
e31 <--> e34	.165
e31 <--> e32	.192
e49 <--> e50	-.124
e48 <--> e49	-.025
e47 <--> e48	-.216
e46 <--> e48	-.195
e45 <--> e50	-.116
e45 <--> e49	.264
e45 <--> e46	-.208
e44 <--> e50	.177
e44 <--> e49	-.065
e44 <--> e48	-.178
e44 <--> e47	.539
e44 <--> e46	.104
e43 <--> e49	.365
e43 <--> e48	-.111
e43 <--> e45	.244
e43 <--> e44	-.030
e42 <--> e49	-.029
e42 <--> e48	.511
e42 <--> e47	-.122
e42 <--> e46	-.149
e42 <--> e45	-.158
e42 <--> e44	-.081
e41 <--> e47	-.176
e41 <--> e46	-.088
e41 <--> e45	-.114
e41 <--> e43	-.075
e41 <--> e42	.144
e19 <--> e20	.047
e18 <--> e19	-.064
e17 <--> e19	-.031
e17 <--> e18	.414
e16 <--> e19	-.017
e16 <--> e17	.645
e15 <--> e20	-.360
e15 <--> e19	.000
e15 <--> e17	-.202
e15 <--> e16	-.072
e14 <--> e20	-.292
e14 <--> e19	-.002
e14 <--> e18	-.085
e14 <--> e17	-.112
e14 <--> e15	.528
e13 <--> e17	-.075
e13 <--> e16	-.082
e13 <--> e15	.171
e13 <--> e14	.284
e12 <--> e20	.025
e12 <--> e19	-.037
e12 <--> e18	.386
e12 <--> e16	-.087
e12 <--> e14	-.072
e12 <--> e13	.108
e11 <--> e20	-.114



	Estimate
e11 <--> e19	.699
e11 <--> e18	-.200
e11 <--> e17	-.089
e11 <--> e16	-.191
e11 <--> e15	-.048
e11 <--> e14	-.010
e1 <--> e2	.219
e4 <--> e10	-.289
e26 <--> e28	-.160
e26 <--> e29	.084
e31 <--> e36	-.085
e32 <--> e34	.203
e43 <--> e46	-.104
e11 <--> e13	-.089
e16 <--> e18	.351

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.877	.115	7.608	***	
e51	.332	.050	6.671	***	
e52	.202	.041	4.894	***	
e53	.232	.037	6.334	***	
e54	.298	.043	6.949	***	
e1	.280	.035	7.938	***	
e2	.276	.035	7.922	***	
e3	.276	.033	8.401	***	
e4	.296	.039	7.530	***	
e5	.390	.042	9.261	***	
e6	.305	.038	7.963	***	
e7	.432	.050	8.592	***	
e8	.316	.036	8.778	***	
e9	.286	.037	7.802	***	
e10	.327	.040	8.254	***	
e21	.259	.044	5.943	***	
e22	.276	.035	7.845	***	
e23	.341	.045	7.646	***	
e24	.249	.044	5.654	***	
e25	.490	.058	8.440	***	
e26	.347	.053	6.585	***	
e27	.394	.055	7.125	***	
e28	.399	.061	6.514	***	
e29	.575	.074	7.817	***	
e30	.339	.079	4.297	***	
e31	.316	.039	8.096	***	
e32	.293	.037	7.984	***	
e33	.325	.039	8.344	***	
e34	.335	.038	8.796	***	
e35	.366	.041	8.853	***	
e36	.467	.051	9.217	***	
e37	.336	.039	8.681	***	
e38	.339	.039	8.733	***	
e39	.498	.054	9.297	***	
e40	.455	.051	8.943	***	
e41	.234	.033	6.998	***	
e42	.261	.038	6.904	***	
e43	.372	.045	8.289	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e44	.558	.066	8.502	***	
e45	.411	.050	8.158	***	
e46	.471	.059	7.931	***	
e47	.552	.067	8.268	***	
e48	.294	.041	7.235	***	
e49	.420	.047	8.868	***	
e50	.601	.064	9.382	***	
e11	.371	.058	6.376	***	
e12	.520	.058	8.995	***	
e13	.832	.086	9.708	***	
e14	.583	.070	8.351	***	
e15	.590	.072	8.246	***	
e16	.409	.051	8.007	***	
e17	.337	.046	7.308	***	
e18	.434	.049	8.885	***	
e19	.532	.069	7.721	***	
e20	.415	.051	8.201	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GEA	.439
GEO	.723
DE	.632
CE	.644
GORH6	.541
GOF2	.503
GORH3	.551
GORH2	.650
GORH1	.587
GOP1	.491
GOP2	.469
GOP4	.203
GORH4	.515
GOF3	.663
CEC6	.589
CECV4	.577
CEC5	.755
CEGF2	.658
CER3	.638
CEC2	.638
CEGF1	.631
CEC1	.631
CEC4	.739
CEC3	.782
DEF3	.512
DEF2	.445
DER7	.607
DEMP2	.566
DEF7	.524
DEF4	.607
DEMP1	.589
DEMP8	.655
DEMP9	.685
DEMP5	.667
VF6	.694
VP3	.548
VP2	.691

	Estimate
VF4	.680
VF8	.702
VP6	.594
VE6	.753
VF2	.707
VF1	.707
VF7	.772
GAO6	.556
GAC3	.666
GAD5	.620
GAD1	.553
GAC4	.647
GAO5	.444
GAC5	.680
GAD6	.662
GAC2	.665
GAC1	.679

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	260	1939.573	1015	.000	1.911
Saturated model	1275	.000	0		
Independence model	50	11233.560	1225	.000	9.170

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.069	.737	.669	.587
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.478	.084	.046	.080

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.827	.792	.910	.889	.908
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.829	.686	.752
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	924.573	803.937	1052.986
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	10008.560	9672.797	10350.845

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	9.508	4.532	3.941	5.162
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	55.066	49.062	47.416	50.739

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.067	.062	.071	.000
Independence model	.200	.197	.204	.000

# AIC

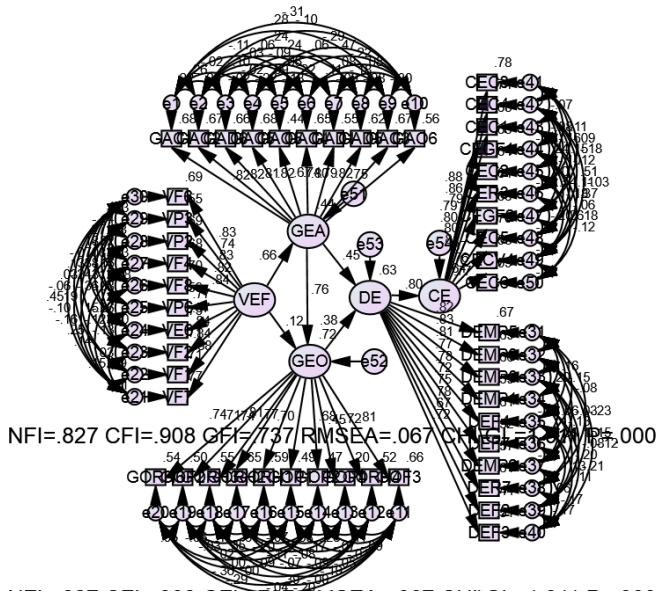
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2459.573	2632.907	3323.556	3583.556
Saturated model	2550.000	3400.000	6786.838	8061.838
Independence model	11333.560	11366.893	11499.710	11549.710

# ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	12.057	11.465	12.686	12.906
Saturated model	12.500	12.500	12.500	16.667
Independence model	55.557	53.911	57.235	55.720

# HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	115	119
Independence model	24	25



VINCULACION DE LA EMPRESA FAMILIAR

# Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VF7 <--- VEF	1.000				
VF1 <--- VEF	.873	.068	12.872	***	
VF2 <--- VEF	.973	.073	13.366	***	
VE6 <--- VEF	.919	.070	13.057	***	
VP6 <--- VEF	.892	.087	10.285	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VF8 <--- VEF	.964	.067	14.301	***	
VF4 <--- VEF	.984	.073	13.538	***	
VP2 <--- VEF	.965	.085	11.357	***	
VP3 <--- VEF	.919	.088	10.443	***	
VF6 <--- VEF	1.081	.110	9.798	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
VF7 <--- VEF	.882
VF1 <--- VEF	.843
VF2 <--- VEF	.847
VE6 <--- VEF	.859
VP6 <--- VEF	.764
VF8 <--- VEF	.839
VF4 <--- VEF	.834
VP2 <--- VEF	.798
VP3 <--- VEF	.767
VF6 <--- VEF	.965

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e29 <--> e30	-.157	.068	-2.328	.020	
e28 <--> e30	-.141	.067	-2.091	.037	
e28 <--> e29	.229	.052	4.386	***	
e27 <--> e30	-.036	.057	-.643	.521	
e27 <--> e29	-.177	.045	-3.918	***	
e27 <--> e28	-.068	.044	-1.551	.121	
e26 <--> e30	-.064	.052	-1.242	.214	
e26 <--> e27	-.031	.046	-.686	.492	
e25 <--> e30	-.141	.072	-1.950	.051	
e25 <--> e29	.179	.051	3.512	***	
e25 <--> e28	.179	.052	3.466	***	
e25 <--> e27	-.035	.046	-.757	.449	
e24 <--> e30	-.074	.056	-1.339	.181	
e24 <--> e29	-.105	.050	-2.086	.037	
e24 <--> e28	-.079	.046	-1.726	.084	
e24 <--> e26	-.069	.039	-1.770	.077	
e24 <--> e25	-.092	.044	-2.075	.038	
e23 <--> e30	-.120	.054	-2.217	.027	
e23 <--> e27	.036	.044	.825	.409	
e23 <--> e26	-.040	.037	-1.075	.282	
e23 <--> e25	-.048	.031	-1.562	.118	
e22 <--> e30	-.130	.051	-2.536	.011	
e22 <--> e29	.048	.025	1.943	.052	
e22 <--> e24	.013	.034	.386	.700	
e22 <--> e23	.118	.032	3.723	***	
e21 <--> e29	-.067	.038	-1.751	.080	
e21 <--> e28	-.017	.037	-.457	.648	
e21 <--> e27	.067	.053	1.267	.205	
e21 <--> e26	.040	.054	.752	.452	
e21 <--> e24	.044	.046	.953	.341	
e21 <--> e23	-.012	.052	-.228	.819	
e21 <--> e22	-.035	.040	-.871	.384	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
e29 <--> e30	-.784
e28 <--> e30	-.741
e28 <--> e29	.463
e27 <--> e30	-.214
e27 <--> e29	-.401
e27 <--> e28	-.163
e26 <--> e30	-.392
e26 <--> e27	-.087
e25 <--> e30	-.715
e25 <--> e29	.349
e25 <--> e28	.369
e25 <--> e27	-.081
e24 <--> e30	-.522
e24 <--> e29	-.283
e24 <--> e28	-.225
e24 <--> e26	-.230
e24 <--> e25	-.251
e23 <--> e30	-.756
e23 <--> e27	.103
e23 <--> e26	-.118
e23 <--> e25	-.117
e22 <--> e30	-.896
e22 <--> e29	.128
e22 <--> e24	.049
e22 <--> e23	.392
e21 <--> e29	-.185
e21 <--> e28	-.049
e21 <--> e27	.218
e21 <--> e26	.137
e21 <--> e24	.172
e21 <--> e23	-.041
e21 <--> e22	-.132

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
VEF	.883	.134	6.598	***	
e21	.253	.081	3.116	.002	
e22	.274	.037	7.338	***	
e23	.329	.054	6.075	***	
e24	.264	.055	4.844	***	
e25	.502	.065	7.716	***	
e26	.345	.054	6.446	***	
e27	.375	.063	5.914	***	
e28	.469	.063	7.460	***	
e29	.521	.065	7.962	***	
e30	.077	.100	.768	.442	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
VF6	.930
VP3	.588
VP2	.637
VF4	.695
VF8	.704
VP6	.583

	Estimate
VE6	.738
VF2	.718
VF1	.710
VF	.778

## Model Fit Summary

### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	3.404	3	.333	1.135
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	2052.433	45	.000	45.610

### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.997	.940	.054
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.719	.188	.008	.154

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.998	.975	1.000	.997	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.067	.067	.067
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.404	.000	9.354
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2007.433	1862.839	2159.375

### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.017	.002	.000	.046
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	10.061	9.840	9.132	10.585

### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.026	.000	.124	.538
Independence model	.468	.450	.485	.000

### AIC

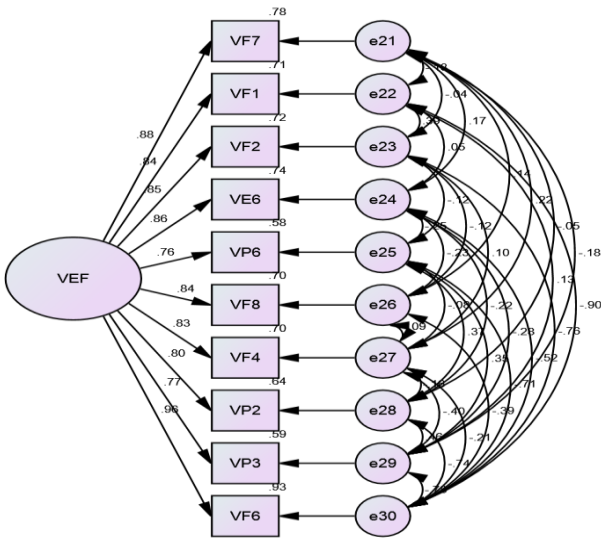
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	107.404	113.331	280.200	332.200
Saturated model	110.000	116.269	292.766	347.766
Independence model	2072.433	2073.573	2105.663	2115.663

### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.526	.525	.570	.556
Saturated model	.539	.539	.539	.570
Independence model	10.159	9.450	10.904	10.165

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	469	680
Independence model	7	7



NFI=.998 CFI=1.000 GFI=.997 RMSEA=.026 CHI\GL=1.135 P=.333

GESTION ADMINISTRATIVA

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GAC1 <--- GEA	1.000				
GAC2 <--- GEA	1.039	.092	11.339	***	
GAD6 <--- GEA	1.014	.083	12.210	***	
GAC5 <--- GEA	.925	.070	13.160	***	



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GAO5 <--- GEA	.693	.074	9.395	***	
GAC4 <--- GEA	.893	.074	11.991	***	
GAD1 <--- GEA	.943	.097	9.680	***	
GAD5 <--- GEA	.964	.085	11.300	***	
GAC3 <--- GEA	.909	.060	15.268	***	
GAO6 <--- GEA	.747	.078	9.567	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GAC1 <--- GEA	.838
GAC2 <--- GEA	.894
GAD6 <--- GEA	.876
GAC5 <--- GEA	.754
GAO5 <--- GEA	.648
GAC4 <--- GEA	.754
GAD1 <--- GEA	.749
GAD5 <--- GEA	.829
GAC3 <--- GEA	.773
GAO6 <--- GEA	.678

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8 <--> e9	-.066	.023	-2.791	.005	
e7 <--> e10	.073	.042	1.737	.082	
e5 <--> e7	.106	.043	2.460	.014	
e4 <--> e6	.260	.045	5.810	***	
e4 <--> e5	-.030	.026	-1.156	.248	
e3 <--> e8	.005	.040	.136	.892	
e3 <--> e7	-.076	.043	-1.780	.075	
e3 <--> e4	.004	.026	.143	.886	
e2 <--> e8	-.012	.044	-.263	.792	
e2 <--> e6	-.020	.027	-.752	.452	
e1 <--> e10	-.062	.026	-2.336	.019	
e1 <--> e9	.091	.041	2.218	.027	
e1 <--> e6	.001	.042	.017	.987	
e1 <--> e3	.026	.026	.976	.329	
e9 <--> e10	-.034	.028	-1.232	.218	
e7 <--> e9	-.042	.028	-1.499	.134	
e7 <--> e8	-.070	.039	-1.813	.070	
e6 <--> e10	.000	.026	-.003	.997	
e6 <--> e9	.101	.044	2.285	.022	
e6 <--> e8	.027	.027	1.015	.310	
e5 <--> e10	.215	.039	5.527	***	
e5 <--> e6	-.017	.027	-.605	.545	
e4 <--> e9	.112	.044	2.578	.010	
e4 <--> e7	.051	.029	1.729	.084	
e3 <--> e5	-.026	.024	-1.075	.282	
e2 <--> e10	-.040	.031	-1.278	.201	
e2 <--> e7	-.038	.047	-.822	.411	
e2 <--> e5	-.064	.031	-2.054	.040	
e2 <--> e3	-.042	.044	-.951	.342	
e1 <--> e4	.037	.043	.859	.390	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
e8 <--> e9	-.220
e7 <--> e10	.177
e5 <--> e7	.255
e4 <--> e6	.675
e4 <--> e5	-.075
e3 <--> e8	.024
e3 <--> e7	-.266
e3 <--> e4	.014
e2 <--> e8	-.056
e2 <--> e6	-.081
e1 <--> e10	-.191
e1 <--> e9	.304
e1 <--> e6	.002
e1 <--> e3	.115
e9 <--> e10	-.092
e7 <--> e9	-.109
e7 <--> e8	-.211
e6 <--> e10	.000
e6 <--> e9	.284
e6 <--> e8	.088
e5 <--> e10	.531
e5 <--> e6	-.043
e4 <--> e9	.305
e4 <--> e7	.123
e3 <--> e5	-.092
e2 <--> e10	-.156
e2 <--> e7	-.144
e2 <--> e5	-.247
e2 <--> e3	-.234
e1 <--> e4	.116

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEA	.613	.091	6.727	***	
e1	.260	.046	5.609	***	
e2	.166	.053	3.148	.002	
e3	.192	.051	3.783	***	
e4	.398	.053	7.479	***	
e5	.407	.045	8.968	***	
e6	.372	.054	6.829	***	
e7	.427	.066	6.468	***	
e8	.259	.045	5.738	***	
e9	.342	.048	7.089	***	
e10	.401	.047	8.515	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GAO6	.460
GAC3	.597
GAD5	.687
GAD1	.561
GAC4	.568
GAO5	.420
GAC5	.569
GAD6	.767

	Estimate
GAC2	.800
GAC1	.702

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	1.888	5	.864	.378
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	1739.171	45	.000	38.648

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.004	.998	.980	.091
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.478	.221	.048	.181

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.990	1.002	1.017	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.111	.111	.111
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	2.641
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1694.171	1561.508	1834.201

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.009	.000	.000	.013
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.525	8.305	7.654	8.991

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.051	.948
Independence model	.430	.412	.447	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	101.888	107.588	268.039	318.039
Saturated model	110.000	116.269	292.766	347.766
Independence model	1759.171	1760.311	1792.401	1802.401

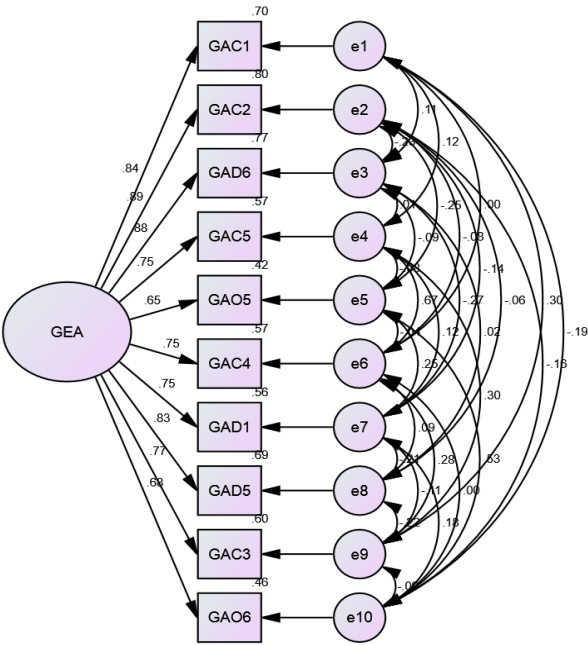
#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.499	.515	.528	.527

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Saturated model	.539	.539	.539	.570
Independence model	8.623	7.973	9.310	8.629

# HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	1197	1630
Independence model	8	9



NFI=.999 CFI=1.000 GFI=.998 RMSEA=.000 CHI\GL=.378 P=.864

GESTION OPERATIVA

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GOF3	<---	GEO	1.000				
GORH4	<---	GEO	1.047	.142	7.374	***	
GOP4	<---	GEO	.607	.118	5.148	***	
GOP2	<---	GEO	.873	.123	7.108	***	
GOP1	<---	GEO	.923	.119	7.758	***	
GORH1	<---	GEO	1.198	.134	8.933	***	
GORH2	<---	GEO	1.206	.122	9.852	***	
GORH3	<---	GEO	1.102	.137	8.044	***	
GOF2	<---	GEO	1.010	.115	8.802	***	
GORH6	<---	GEO	.807	.106	7.631	***	

## Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GOF3 <--- GEO	.706
GORH4 <--- GEO	.747
GOP4 <--- GEO	.440
GOP2 <--- GEO	.615
GOP1 <--- GEO	.635
GORH1 <--- GEO	.896
GORH2 <--- GEO	.910
GORH3 <--- GEO	.813
GOF2 <--- GEO	.722
GORH6 <--- GEO	.628

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e19 <--> e20	.088	.068	1.300	.194	
e18 <--> e19	-.125	.075	-1.666	.096	
e17 <--> e19	-.104	.090	-1.154	.249	
e17 <--> e18	.042	.037	1.152	.249	
e16 <--> e19	-.108	.088	-1.226	.220	
e16 <--> e17	.042	.055	.761	.447	
e15 <--> e20	-.065	.050	-1.289	.198	
e15 <--> e19	.043	.081	.527	.598	
e15 <--> e17	-.086	.057	-1.505	.132	
e15 <--> e16	-.048	.062	-.767	.443	
e14 <--> e20	-.038	.052	-.724	.469	
e14 <--> e19	.046	.073	.635	.526	
e14 <--> e18	-.034	.055	-.612	.540	
e14 <--> e17	-.042	.042	-1.006	.315	
e14 <--> e15	.410	.067	6.096	***	
e13 <--> e17	-.052	.041	-1.259	.208	
e13 <--> e16	-.071	.048	-1.474	.140	
e13 <--> e15	.169	.060	2.811	.005	
e13 <--> e14	.242	.062	3.902	***	
e12 <--> e20	.063	.043	1.475	.140	
e12 <--> e19	-.104	.062	-1.676	.094	
e12 <--> e18	.153	.048	3.194	.001	
e12 <--> e16	-.082	.034	-2.371	.018	
e12 <--> e14	-.025	.058	-.426	.670	
e12 <--> e13	.063	.043	1.475	.140	
e11 <--> e20	.115	.049	2.350	.019	
e11 <--> e19	.384	.103	3.720	***	
e11 <--> e18	-.077	.045	-1.733	.083	
e11 <--> e17	-.011	.065	-.165	.869	
e11 <--> e16	-.070	.064	-1.100	.271	
e11 <--> e15	.111	.070	1.581	.114	
e11 <--> e14	.127	.062	2.057	.040	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
e19 <--> e20	.166
e18 <--> e19	-.298
e17 <--> e19	-.356
e17 <--> e18	.178
e16 <--> e19	-.345
e16 <--> e17	.236
e15 <--> e20	-.105

	Estimate
e15 <--> e19	.072
e15 <--> e17	-.255
e15 <--> e16	-.131
e14 <--> e20	-.062
e14 <--> e19	.078
e14 <--> e18	-.070
e14 <--> e17	-.125
e14 <--> e15	.597
e13 <--> e17	-.140
e13 <--> e16	-.176
e13 <--> e15	.222
e13 <--> e14	.319
e12 <--> e20	.124
e12 <--> e19	-.210
e12 <--> e18	.381
e12 <--> e16	-.270
e12 <--> e14	-.043
e12 <--> e13	.100
e11 <--> e20	.209
e11 <--> e19	.722
e11 <--> e18	-.178
e11 <--> e17	-.035
e11 <--> e16	-.214
e11 <--> e15	.180
e11 <--> e14	.208

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GEO	.547	.120	4.548	***	
e11	.551	.092	5.975	***	
e12	.475	.068	6.948	***	
e13	.839	.088	9.487	***	
e14	.683	.084	8.097	***	
e15	.690	.091	7.618	***	
e16	.193	.063	3.046	.002	
e17	.166	.071	2.337	.019	
e18	.341	.058	5.841	***	
e19	.513	.142	3.609	***	
e20	.548	.060	9.101	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
GORH6	.394
GOF2	.521
GORH3	.661
GORH2	.828
GORH1	.803
GOP1	.403
GOP2	.379
GOP4	.194
GORH4	.558
GOF3	.498

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	.695	3	.874	.232
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	1552.215	45	.000	34.494

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.999	.988	.055
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.508	.275	.114	.225

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.993	1.001	1.023	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.067	.067	.067
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	2.118
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1507.215	1382.195	1639.611

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.003	.000	.000	.010
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	7.609	7.388	6.775	8.037

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.059	.935
Independence model	.405	.388	.423	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	104.695	110.622	277.491	329.491
Saturated model	110.000	116.269	292.766	347.766
Independence model	1572.215	1573.354	1605.445	1615.445

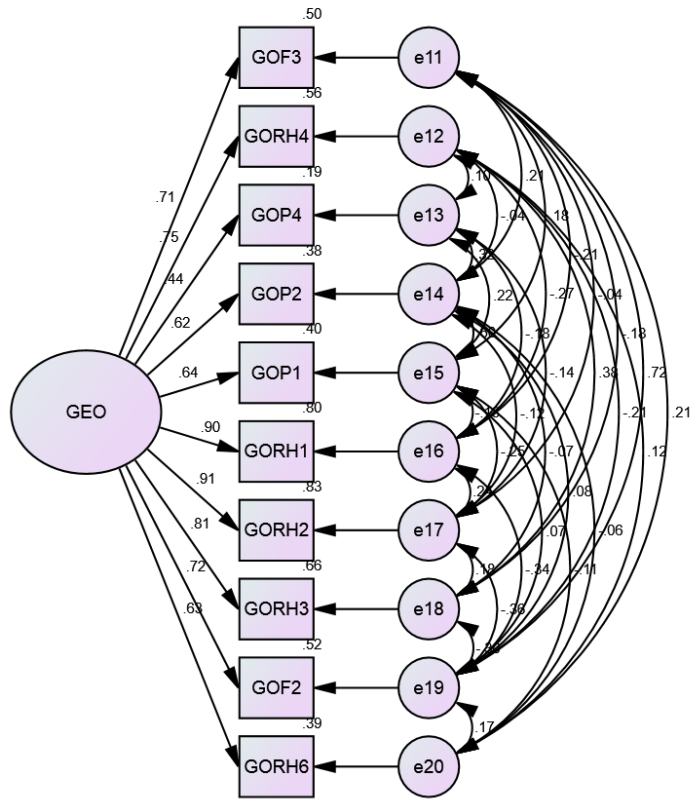
#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.513	.525	.535	.542
Saturated model	.539	.539	.539	.570
Independence model	7.707	7.094	8.356	7.713

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	2296	3333

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Independence model	9	10



NFI=1.000 CFI=1.000 GFI=.999 RMSEA=.000 CHI/GL=.232 P=.874

# DESEMPEÑO EMPRESARIAL

## Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DEMP5 <--- DE	1.000				
DEMP9 <--- DE	1.060	.074	14.345	***	
DEMP8 <--- DE	.969	.081	11.999	***	
DEMP1 <--- DE	.916	.069	13.203	***	
DEF4 <--- DE	.948	.081	11.704	***	
DEF7 <--- DE	.884	.081	10.842	***	
DEMP2 <--- DE	.818	.080	10.221	***	
DER7 <--- DE	.909	.080	11.307	***	
DEF2 <--- DE	.784	.082	9.507	***	
DEF3 <--- DE	.863	.084	10.327	***	



**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
DEMP5 <--- DE	.819
DEMP9 <--- DE	.872
DEMP8 <--- DE	.794
DEMP1 <--- DE	.807
DEF4 <--- DE	.781
DEF7 <--- DE	.709
DEMP2 <--- DE	.739
DER7 <--- DE	.779
DEF2 <--- DE	.659
DEF3 <--- DE	.710

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e39 <--> e40	.238	.047	5.057	***	
e38 <--> e40	-.068	.032	-2.124	.034	
e37 <--> e40	-.055	.036	-1.547	.122	
e37 <--> e39	.038	.035	1.114	.265	
e37 <--> e38	.055	.032	1.721	.085	
e36 <--> e37	-.049	.033	-1.502	.133	
e35 <--> e40	.044	.040	1.090	.276	
e35 <--> e39	.054	.039	1.397	.163	
e34 <--> e40	-.105	.034	-3.098	.002	
e34 <--> e39	-.099	.034	-2.941	.003	
e34 <--> e37	.116	.031	3.787	***	
e34 <--> e35	-.035	.028	-1.234	.217	
e33 <--> e39	-.026	.030	-.865	.387	
e33 <--> e38	-.031	.030	-1.033	.302	
e33 <--> e37	-.016	.033	-.499	.618	
e33 <--> e36	.050	.034	1.464	.143	
e32 <--> e40	-.073	.031	-2.333	.020	
e32 <--> e39	-.076	.031	-2.449	.014	
e32 <--> e37	-.031	.030	-1.041	.298	
e32 <--> e33	.027	.029	.922	.356	
e31 <--> e38	-.066	.030	-2.197	.028	
e31 <--> e35	-.046	.032	-1.432	.152	
e31 <--> e34	.016	.031	.530	.596	
e31 <--> e32	.011	.030	.385	.700	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
e39 <--> e40	.491
e38 <--> e40	-.171
e37 <--> e40	-.136
e37 <--> e39	.091
e37 <--> e38	.159
e36 <--> e37	-.118
e35 <--> e40	.107
e35 <--> e39	.126
e34 <--> e40	-.290
e34 <--> e39	-.260
e34 <--> e37	.367
e34 <--> e35	-.109
e33 <--> e39	-.062

	Estimate
e33 <--> e38	-.090
e33 <--> e37	-.046
e33 <--> e36	.120
e32 <--> e40	-.225
e32 <--> e39	-.226
e32 <--> e37	-.109
e32 <--> e33	.097
e31 <--> e38	-.203
e31 <--> e35	-.139
e31 <--> e34	.055
e31 <--> e32	.043

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DE	.632	.094	6.713	***	
e31	.309	.045	6.842	***	
e32	.224	.034	6.495	***	
e33	.348	.044	7.885	***	
e34	.285	.037	7.679	***	
e35	.363	.044	8.158	***	
e36	.488	.052	9.431	***	
e37	.352	.047	7.520	***	
e38	.339	.039	8.648	***	
e39	.506	.057	8.845	***	
e40	.464	.056	8.204	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
DEF3	.504
DEF2	.435
DER7	.607
DEMP2	.546
DEF7	.503
DEF4	.611
DEMP1	.651
DEMP8	.630
DEMP9	.760
DEMP5	.672

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	44	2.047	11	.998	.186
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	1450.107	45	.000	32.225

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.006	.998	.990	.200
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.481	.242	.073	.198

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.994	1.006	1.026	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.244	.244	.244
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1405.107	1284.457	1533.137

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.010	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	7.108	6.888	6.296	7.515

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.391	.374	.409	.000

#### AIC

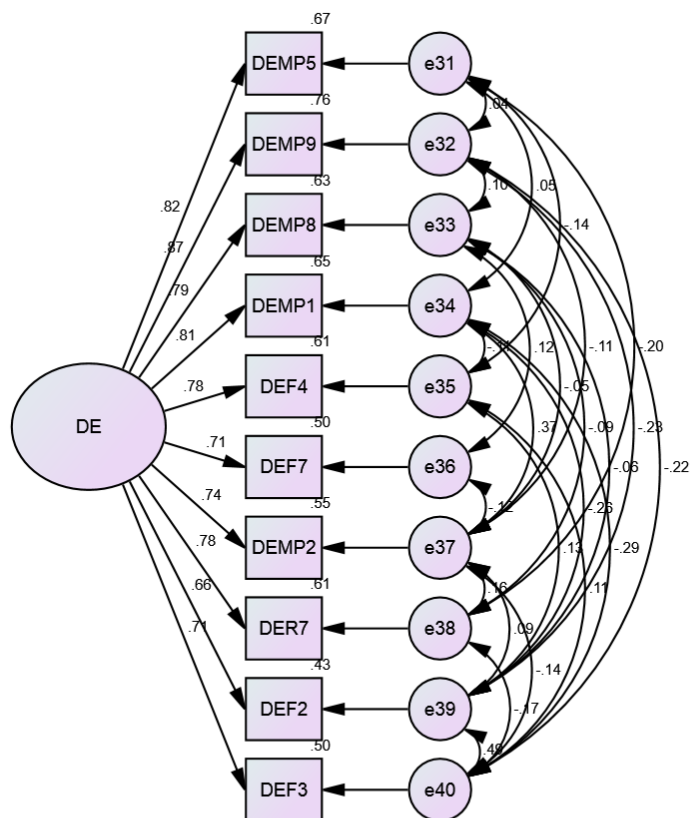
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	90.047	95.062	236.259	280.259
Saturated model	110.000	116.269	292.766	347.766
Independence model	1470.107	1471.246	1503.337	1513.337

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.441	.485	.485	.466
Saturated model	.539	.539	.539	.570
Independence model	7.206	6.615	7.834	7.212

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	1962	2465
Independence model	9	10



NFI=.999 CFI=1.000 GFI=.998 RMSEA=.000 CHI\GL=.186 P=.998

## COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CEC3	<--- CE	1.000				
CEC4	<--- CE	.968	.059	16.465	***	
CEC1	<--- CE	.881	.065	13.620	***	
CEGF1	<--- CE	1.099	.084	13.059	***	
CEC2	<--- CE	.957	.069	13.870	***	
CER3	<--- CE	.988	.073	13.477	***	
CEGF2	<--- CE	1.148	.086	13.407	***	
CEC5	<--- CE	1.076	.070	15.349	***	
CECV4	<--- CE	.865	.068	12.764	***	
CEC6	<--- CE	1.040	.078	13.413	***	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
CEC3 <--- CE	.866
CEC4 <--- CE	.870
CEC1 <--- CE	.787
CEGF1 <--- CE	.802
CEC2 <--- CE	.806
CER3 <--- CE	.776
CEGF2 <--- CE	.810
CEC5 <--- CE	.881
CECV4 <--- CE	.778
CEC6 <--- CE	.771

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e49 <--> e50	-.086	.037	-2.308	.021	
e48 <--> e49	-.036	.037	-.991	.322	
e47 <--> e48	-.094	.045	-2.097	.036	
e46 <--> e48	-.061	.041	-1.505	.132	
e45 <--> e50	-.064	.041	-1.559	.119	
e45 <--> e49	.089	.040	2.241	.025	
e45 <--> e46	-.075	.040	-1.875	.061	
e44 <--> e50	.087	.044	1.982	.047	
e44 <--> e49	-.044	.032	-1.366	.172	
e44 <--> e48	-.086	.044	-1.963	.050	
e44 <--> e47	.291	.058	5.037	***	
e44 <--> e46	.053	.040	1.324	.185	
e43 <--> e49	.137	.038	3.630	***	
e43 <--> e48	-.036	.028	-1.289	.198	
e43 <--> e45	.093	.040	2.296	.022	
e43 <--> e44	-.012	.030	-.405	.685	
e42 <--> e49	-.033	.030	-1.105	.269	
e42 <--> e48	.118	.036	3.274	.001	
e42 <--> e47	-.053	.041	-1.283	.200	
e42 <--> e46	-.037	.039	-.953	.341	
e42 <--> e45	-.058	.029	-2.009	.045	
e42 <--> e44	-.045	.038	-1.180	.238	
e41 <--> e47	-.046	.033	-1.369	.171	
e41 <--> e46	.014	.038	.367	.714	
e41 <--> e45	-.025	.037	-.676	.499	
e41 <--> e43	.003	.027	.127	.899	
e41 <--> e42	.041	.027	1.529	.126	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
e49 <--> e50	-.179
e48 <--> e49	-.112
e47 <--> e48	-.243
e46 <--> e48	-.164
e45 <--> e50	-.132
e45 <--> e49	.224
e45 <--> e46	-.166
e44 <--> e50	.155
e44 <--> e49	-.095
e44 <--> e48	-.227
e44 <--> e47	.533
e44 <--> e46	.101

	Estimate
e43 <--> e49	.352
e43 <--> e48	-.112
e43 <--> e45	.237
e43 <--> e44	-.027
e42 <--> e49	-.107
e42 <--> e48	.463
e42 <--> e47	-.145
e42 <--> e46	-.104
e42 <--> e45	-.187
e42 <--> e44	-.125
e41 <--> e47	-.119
e41 <--> e46	.038
e41 <--> e45	-.076
e41 <--> e43	.011
e41 <--> e42	.159

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CE	.804	.107	7.515	***	
e41	.268	.040	6.756	***	
e42	.242	.043	5.557	***	
e43	.384	.046	8.327	***	
e44	.537	.073	7.332	***	
e45	.398	.054	7.429	***	
e46	.518	.064	8.045	***	
e47	.555	.071	7.843	***	
e48	.268	.046	5.765	***	
e49	.393	.049	8.001	***	
e50	.591	.065	9.111	***	

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CEC6	.595
CECV4	.605
CEC5	.777
CEGF2	.656
CER3	.603
CEC2	.649
CEGF1	.644
CEC1	.619
CEC4	.757
CEC3	.750

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	47	1.555	8	.992	.194
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	1870.627	45	.000	41.569

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.005	.998	.990	.145
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.738	.200	.022	.163

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.999	.995	1.003	1.020	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.178	.178	.178
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1825.627	1687.833	1970.778

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.008	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	9.170	8.949	8.274	9.661

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	.999
Independence model	.446	.429	.463	.000

**AIC**

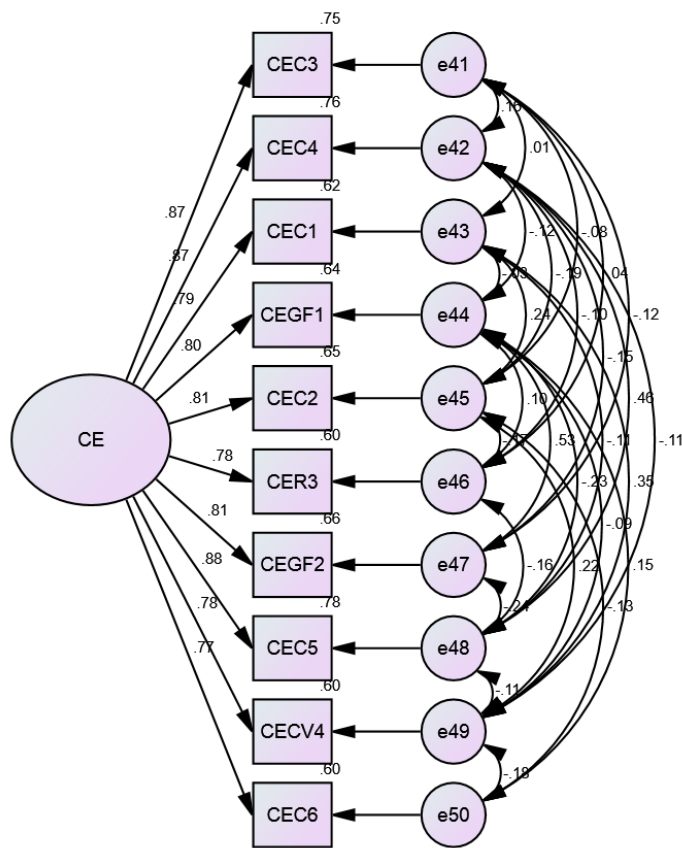
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	95.555	100.913	251.737	298.737
Saturated model	110.000	116.269	292.766	347.766
Independence model	1890.627	1891.767	1923.857	1933.857

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.468	.500	.500	.495
Saturated model	.539	.539	.539	.570
Independence model	9.268	8.592	9.979	9.273

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	2034	2636
Independence model	7	8



NFI=.999 CFI=1.000 GFI=.998 RMSEA=.000 CHI\GL=.194 P=.992



## **APÉNDICE J**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS**

HIPÓTESIS VINCULACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
GIRO	1.00	Industrial	9
	2.00	Comercial	140
	3.00	Servicio	56
ANTIGUEDAD	1.00	10 o Menos	89
	2.00	11 - 20	67
	3.00	21 - 30	33
	4.00	31 o mas	16
GENERO	1.00	Masculino	118
	2.00	Femenino	87
	1.00	Sin estudios	38
ACADEMICO	2.00	Preparatoria	91
	3.00	Licenciatura	68
	4.00	Posgrado	8

Descriptive Statistics						
Dependent Variable: Vinculación empresa familiar						
GIRO	ANTIGUEDAD	GENERO	ACADEMICO	Mean	Std. Deviation	N
Industrial	10 o Menos	Masculino	Sin estudios	5.9130	.	1
			Preparatoria	5.0435	.	1
			Licenciatura	5.4783	.	1
			Total	5.4783	.43478	3
		Femenino	Licenciatura	4.5217	.	1
			Total	4.5217	.	1
		Total	Sin estudios	5.9130	.	1
			Preparatoria	5.0435	.	1
			Licenciatura	5.0000	.67636	2
			Total	5.2391	.59562	4
	11 - 20	Masculino	Preparatoria	5.6304	.89157	2
			Posgrado	6.0870	.	1
			Total	5.7826	.68331	3
		Femenino	Sin estudios	4.0000	.	1
			Total	4.0000	.	1
		Total	Sin estudios	4.0000	.	1
			Preparatoria	5.6304	.89157	2
			Posgrado	6.0870	.	1
			Total	5.3370	1.05152	4
	21 - 30	Masculino	Licenciatura	5.8696	.	1
			Total	5.8696	.	1
		Total	Licenciatura	5.8696	.	1
			Total	5.8696	.	1
		Masculino	Sin estudios	5.9130	.	1
			Preparatoria	5.4348	.71574	3
			Licenciatura	5.6739	.27669	2
			Posgrado	6.0870	.	1
	Total	Masculino	Total	5.6646	.49998	7
			Sin estudios	4.0000	.	1
		Femenino	Licenciatura	4.5217	.	1
			Total	4.2609	.36893	2
		Total	Sin estudios	4.9565	1.35273	2
			Preparatoria	5.4348	.71574	3
			Licenciatura	5.2899	.69338	3
			Posgrado	6.0870	.	1

Comercial	10 o Menos	Masculino	Total	5.3527	.76658	9
			Sin estudios	5.1902	.68032	8
			Preparatoria	4.7609	1.11004	10
			Licenciatura	5.6159	.54403	6
		Femenino	Total	5.1178	.89962	24
			Sin estudios	3.5391	.67678	5
			Preparatoria	4.8924	.70277	19
			Licenciatura	4.7783	.86167	10
		Total	Total	4.6598	.86782	34
			Sin estudios	4.5552	1.05909	13
			Preparatoria	4.8471	.84712	29
			Licenciatura	5.0924	.84827	16
	11 - 20	Masculino	Total	4.8493	.90240	58
			Sin estudios	4.7826	.73012	4
			Preparatoria	4.8667	.79857	15
			Licenciatura	5.5362	.33641	6
		Femenino	Total	5.0139	.74356	25
			Sin estudios	4.6957	.76180	3
			Preparatoria	5.5543	1.03275	8
			Licenciatura	3.8957	.76835	5
		Total	Total	4.8750	1.14229	16
			Sin estudios	4.7453	.67981	7
			Preparatoria	5.1059	.92592	23
			Licenciatura	4.7905	1.01330	11
	21 - 30	Masculino	Total	4.9597	.90871	41
			Sin estudios	4.0870	.	1
			Preparatoria	4.8652	.84890	10
			Licenciatura	4.8478	.95619	4
		Femenino	Posgrado	4.5217	.	1
			Total	4.7908	.81096	16
			Sin estudios	4.7174	.16461	4
			Preparatoria	5.0109	.57173	4
			Licenciatura	4.3478	.38069	4
		Total	Total	4.6920	.46513	12
			Sin estudios	4.5913	.31593	5
			Preparatoria	4.9068	.76091	14
	31 o mas	Masculino	Licenciatura	4.5978	.72483	8
			Posgrado	4.5217	.	1
			Total	4.7484	.67526	28
			Sin estudios	5.2174	1.24553	4
		Femenino	Preparatoria	4.8116	.16461	3
			Licenciatura	5.6739	1.26137	4
			Total	5.2727	1.03805	11
			Sin estudios	4.5652	.	1
		Total	Licenciatura	6.5217	.	1
			Total	5.5435	1.38347	2
			Sin estudios	5.0870	1.11740	5
			Preparatoria	4.8116	.16461	3
Servicio	10 o Menos	Masculino	Licenciatura	5.8435	1.15631	5
			Total	5.3144	1.03334	13
			Sin estudios	5.0358	.82812	17
			Preparatoria	4.8341	.84850	38
		Femenino	Licenciatura	5.4500	.77536	20
			Posgrado	4.5217	.	1
			Total	5.0372	.85069	76
			Sin estudios	4.2475	.77296	13
		Total	Preparatoria	5.0785	.81289	31
			Licenciatura	4.5587	.92310	20
			Total	4.7473	.89570	64
			Sin estudios	4.6942	.88513	30
	10 o Menos	Masculino	Preparatoria	4.9439	.83563	69
			Licenciatura	5.0043	.95484	40
			Posgrado	4.5217	.	1
			Total	4.9047	.88040	140
	10 o Menos	Masculino	Sin estudios	4.0435	.	1
			Preparatoria	4.5217	.	1
			Licenciatura	5.0773	.59048	9
			Posgrado	4.9130	.12298	2
			Total	4.9298	.57394	13

			Sin estudios	4.6522	.24595	2
			Preparatoria	4.6413	1.20196	4
		Femenino	Licenciatura	4.5130	.78345	5
			Posgrado	6.2754	.40398	3
			Total	4.9472	1.03623	14
			Sin estudios	4.4493	.39211	3
		Total	Preparatoria	4.6174	1.04230	5
			Licenciatura	4.8758	.69437	14
			Posgrado	5.7304	.80135	5
			Total	4.9388	.83006	27
		Masculino	Preparatoria	4.9522	.69064	10
			Licenciatura	4.7267	.91605	7
			Posgrado	5.3043	.	1
			Total	4.8841	.75631	18
	11 - 20	Femenino	Sin estudios	4.1739	.	1
			Preparatoria	5.4783	.	1
			Licenciatura	5.7609	.76859	2
			Total	5.2935	.87849	4
		Total	Sin estudios	4.1739	.	1
			Preparatoria	5.0000	.67412	11
			Licenciatura	4.9565	.95454	9
			Posgrado	5.3043	.	1
			Total	4.9585	.77422	22
		Masculino	Preparatoria	5.2826	.58413	2
			Total	5.2826	.58413	2
	21 - 30	Femenino	Sin estudios	4.3478	.00000	2
			Total	4.3478	.00000	2
		Total	Sin estudios	4.3478	.00000	2
			Preparatoria	5.2826	.58413	2
		Masculino	Total	4.8152	.63640	4
			Licenciatura	4.5217	.30744	2
		Femenino	Total	4.5217	.30744	2
			Preparatoria	5.6087	.	1
Total	31 o mas	Total	Total	5.6087	.	1
			Preparatoria	5.6087	.	1
		Masculino	Licenciatura	4.5217	.30744	2
			Total	4.8841	.66414	3
		Femenino	Sin estudios	4.0435	.	1
			Preparatoria	4.9699	.64766	13
			Licenciatura	4.8792	.71497	18
			Posgrado	5.0435	.24208	3
		Total	Total	4.9031	.65770	35
			Sin estudios	4.4348	.24402	5
			Preparatoria	4.9420	1.04191	6
			Licenciatura	4.8696	.93722	7
	10 o Menos	Femenino	Posgrado	6.2754	.40398	3
			Total	4.9876	.94540	21
		Total	Sin estudios	4.3696	.27048	6
			Preparatoria	4.9611	.76248	19
			Licenciatura	4.8765	.76270	25
			Posgrado	5.6594	.73755	6
		Masculino	Total	4.9348	.77079	56
			Sin estudios	5.1478	.74977	10
			Preparatoria	4.7645	1.01025	12
			Licenciatura	5.3043	.59699	16
		Femenino	Posgrado	4.9130	.12298	2
			Total	5.0837	.78034	40
		Total	Sin estudios	3.8571	.78128	7
			Preparatoria	4.8488	.78139	23
			Licenciatura	4.6793	.79156	16
			Posgrado	6.2754	.40398	3
		Masculino	Total	4.7391	.90920	49
			Sin estudios	4.6164	.98683	17
			Preparatoria	4.8199	.85259	35
			Licenciatura	4.9918	.75923	32
			Posgrado	5.7304	.80135	5

11 - 20	Masculino	Total	4.8940	.86630	89	
		Sin estudios	4.7826	.73012	4	
		Preparatoria	4.9549	.76070	27	
		Licenciatura	5.1003	.80197	13	
		Posgrado	5.6957	.55339	2	
		Total	5.0132	.76017	46	
	Femenino	Sin estudios	4.4522	.63648	5	
		Preparatoria	5.5459	.96638	9	
		Licenciatura	4.4286	1.14907	7	
		Total	4.9130	1.07989	21	
		Total	Sin estudios	4.5990	.65787	9
			Preparatoria	5.1027	.84302	36
Licenciatura	4.8652		.96500	20		
Posgrado	5.6957		.55339	2		
21 - 30	Masculino		Total	4.9818	.86577	67
			Sin estudios	4.0870	.	1
		Preparatoria	4.9348	.80437	12	
		Licenciatura	5.0522	.94579	5	
		Posgrado	4.5217	.	1	
		Total	4.8993	.80380	19	
	Femenino	Sin estudios	4.5942	.22952	6	
		Preparatoria	5.0109	.57173	4	
		Licenciatura	4.3478	.38069	4	
		Total	4.6429	.44574	14	
		Total	Sin estudios	4.5217	.28400	7
			Preparatoria	4.9538	.73554	16
Licenciatura	4.7391		.79963	9		
Posgrado	4.5217		.	1		
31 o mas	Masculino		Total	4.7905	.67876	33
			Sin estudios	5.2174	1.24553	4
		Preparatoria	4.8116	.16461	3	
		Licenciatura	5.2899	1.15219	6	
		Total	5.1572	.99265	13	
		Sin estudios	4.5652	.	1	
	Femenino	Preparatoria	5.6087	.	1	
		Licenciatura	6.5217	.	1	
		Total	5.5652	.97899	3	
		Total	Sin estudios	5.0870	1.11740	5
			Preparatoria	5.0109	.42060	4
			Licenciatura	5.4658	1.15025	7
Total	Masculino		Total	5.2337	.97115	16
			Sin estudios	5.0297	.84084	19
			Preparatoria	4.9002	.79838	54
		Licenciatura	5.2043	.78020	40	
		Posgrado	5.1478	.59662	5	
		Total	5.0346	.79456	118	
	Femenino	Sin estudios	4.2838	.65062	19	
		Preparatoria	5.0564	.83907	37	
		Licenciatura	4.6351	.90215	28	
		Posgrado	6.2754	.40398	3	
		Total	4.7941	.90252	87	
		Total	Sin estudios	4.6568	.83233	38
Preparatoria	4.9637		.81421	91		
Licenciatura	4.9699		.87291	68		
Posgrado	5.5707		.76848	8		
Total	4.9326		.84834	205		
Tests of Between-Subjects Effects						

Dependent Variable: Vinculación empresa familiar					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	50.183 <sup>a</sup>	49	1.024	1.643	.012
Intercept	959.412	1	959.412	1538.931	.000
GIRO	1.617	2	.808	1.297	.276
ANTIGUEDAD	2.396	3	.799	1.281	.283
GENERO	.684	1	.684	1.097	.296
ACADEMICO	3.901	3	1.300	2.086	.104
GIRO * ANTIGUEDAD	1.000	5	.200	.321	.900
GIRO * GENERO	5.085	2	2.543	4.079	.019
GIRO * ACADEMICO	1.332	5	.266	.427	.829
ANTIGUEDAD * GENERO	5.746	3	1.915	3.072	.030
ANTIGUEDAD * ACADEMICO	3.700	7	.529	.848	.550
GENERO * ACADEMICO	2.869	3	.956	1.534	.208
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO	1.184	1	1.184	1.900	.170
GIRO * ANTIGUEDAD * ACADEMICO	3.533	2	1.766	2.833	.062
GIRO * GENERO * ACADEMICO	3.742	2	1.871	3.001	.053
ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	5.890	5	1.178	1.890	.099
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	1.520	1	1.520	2.438	.120
Error	96.631	155	.623		
Total	5134.486	205			
Corrected Total	146.814	204			

#### GIRO

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Vinculación empresa familiar						
Scheffe						
(I) GIRO	(J) GIRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Industrial	Comercial	.4480	.27152	.259	-.2231	1.1191
	Servicio	.4179	.28355	.340	-.2830	1.1187
Comercial	Industrial	-.4480	.27152	.259	-1.1191	.2231
	Servicio	-.0301	.12484	.971	-.3387	.2784
Servicio	Industrial	-.4179	.28355	.340	-1.1187	.2830
	Comercial	.0301	.12484	.971	-.2784	.3387

Vinculación empresa familiar		
Scheffe <sup>a,b,c</sup>		
GIRO	N	Subset
		1
Comercial	140	4.9047
Servicio	56	4.9348
Industrial	9	5.3527
Sig.		.173

#### ANTIGUEDAD

Multiple Comparisons					
Dependent Variable: Vinculación empresa familiar					
Scheffe					
(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
10 o Menos	11 - 20	-.0878	.12771	.925	-.4488

	21 - 30	.1035	.16092	.937	-.3514
	31 o mas	-.3397	.21440	.476	-.9457
	10 o Menos	.0878	.12771	.925	-.2731
11 - 20	21 - 30	.1913	.16792	.730	-.2833
	31 o mas	-.2519	.21970	.726	-.8728
	10 o Menos	-.1035	.16092	.937	-.5583
21 - 30	11 - 20	-.1913	.16792	.730	-.6659
	31 o mas	-.4432	.24053	.338	-1.1230
	10 o Menos	.3397	.21440	.476	-.2663
31 o mas	11 - 20	.2519	.21970	.726	-.3691
	21 - 30	.4432	.24053	.338	-.2367

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Vinculación empresa familiar

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
10 o Menos	11 - 20		.2731
	21 - 30		.5583
	31 o mas		.2663
11 - 20	10 o Menos		.4488
	21 - 30		.6659
	31 o mas		.3691
21 - 30	10 o Menos		.3514
	11 - 20		.2833
	31 o mas		.2367
31 o mas	10 o Menos		.9457
	11 - 20		.8728
	21 - 30		1.1230

#### Vinculación empresa familiar

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ANTIGUEDAD	N	Subset
		1
21 - 30	33	4.7905
10 o Menos	89	4.8940
11 - 20	67	4.9818
31 o mas	16	5.2337
Sig.		.156

#### ACADEMICO

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Vinculación empresa familiar

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	
Sin estudios	Preparatoria	-.3069	.15250	.260		-.7380
	Licenciatura	-.3132	.15992	.284		-.7652
	Posgrado	-.9139*	.30714	.035		-1.7820
Preparatoria	Sin estudios	.3069	.15250	.260		-.1241
	Licenciatura	-.0063	.12657	1.000		-.3640
	Posgrado	-.6070	.29117	.231		-1.4299
Licenciatura	Sin estudios	.3132	.15992	.284		-.1388
	Preparatoria	.0063	.12657	1.000		-.3515
	Posgrado	-.6007	.29512	.251		-1.4348
Posgrado	Sin estudios	.9139*	.30714	.035		.0458
	Preparatoria	.6070	.29117	.231		-.2160
	Licenciatura	.6007	.29512	.251		-.2334

Dependent Variable: Vinculación empresa familiar

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
Sin estudios	Preparatoria		.1241
	Licenciatura		.1388
	Posgrado		-.0458*
Preparatoria	Sin estudios		.7380

Licenciatura	Licenciatura	.3515
	Posgrado	.2160
	Sin estudios	.7652
	Preparatoria	.3640
Posgrado	Posgrado	.2334
	Sin estudios	1.7820*
	Preparatoria	1.4299
	Licenciatura	1.4348

Vinculación empresa familiar			
Scheffe <sup>a,b,c</sup>			
ACADEMICO	N	Subset	
		1	2
Sin estudios	38	4.6568	
Preparatoria	91	4.9637	4.9637
Licenciatura	68	4.9699	4.9699
Posgrado	8		5.5707
Sig.		.621	.087

#### HIPOTESIS GESTION ADMINISTRATIVA

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
GIRO	1.00	Industrial	9
	2.00	Comercial	140
	3.00	Servicio	56
ANTIGUEDAD	1.00	10 o Menos	89
	2.00	11 - 20	67
	3.00	21 - 30	33
	4.00	31 o mas	16
GENERO	1.00	Masculino	118
	2.00	Femenino	87
	1.00	Sin estudios	38
ACADEMICO	2.00	Preparatoria	91
	3.00	Licenciatura	68
	4.00	Posgrado	8

Descriptive Statistics						
Dependent Variable: Gestión administrativa						
GIRO	ANTIGUEDAD	GENERO	ACADEMICO	Mean	Std. Deviation	N
Industrial	10 o Menos	Masculino	Sin estudios	5.7000	.	1
			Preparatoria	5.1000	.	1
			Licenciatura	5.6000	.	1
			Total	5.4667	.32146	3
		Femenino	Licenciatura	5.2000	.	1
			Total	5.2000	.	1
		Total	Sin estudios	5.7000	.	1
			Preparatoria	5.1000	.	1
			Licenciatura	5.4000	.28284	2
			Total	5.4000	.29439	4
	11 - 20	Masculino	Preparatoria	5.3250	1.30815	2
			Posgrado	5.9500	.	1
			Total	5.5333	.99289	3
		Femenino	Sin estudios	4.6500	.	1
			Total	4.6500	.	1
		Total	Sin estudios	4.6500	.	1
			Preparatoria	5.3250	1.30815	2
			Posgrado	5.9500	.	1
			Total	5.3125	.92320	4
	21 - 30	Masculino	Licenciatura	5.3500	.	1
			Total	5.3500	.	1



Comercial	Total	Licenciatura	5.3500	.	1
			5.3500	.	1
			5.7000	.	1
			5.2500	.93408	3
	Masculino	Licenciatura	5.4750	.17678	2
			5.9500	.	1
			5.4786	.60612	7
			4.6500	.	1
	Femenino	Licenciatura	5.2000	.	1
			4.9250	.38891	2
			5.1750	.74246	2
			5.2500	.93408	3
	Total	Licenciatura	5.3833	.20207	3
			5.9500	.	1
			5.3556	.59500	9
			4.9875	.81886	8
	Masculino	Preparatoria	5.2000	.74944	10
			5.8083	.89745	6
			5.2813	.83923	24
			3.9900	.79325	5
	Femenino	Preparatoria	5.0053	.44344	19
			4.8200	.68807	10
			4.8015	.66063	34
			4.6038	.92522	13
	Total	Preparatoria	5.0724	.56198	29
			5.1906	.89260	16
			5.0000	.77051	58
			5.0625	.49561	4
	Masculino	Preparatoria	5.1767	.45429	15
			5.3500	.64187	6
			5.2000	.49603	25
			4.4000	.65383	3
	Femenino	Preparatoria	5.2688	.45429	8
			4.7800	.35637	5
			4.9531	.55811	16
			4.7786	.62507	7
	Total	Preparatoria	5.2087	.44611	23
			5.0909	.58772	11
			5.1037	.52849	41
			4.2000	.	1
	Masculino	Preparatoria	4.9550	.62024	10
			5.7125	.30923	4
			4.7500	.	1
			5.0844	.65261	16
	Femenino	Sin estudios	4.7125	.29826	4
			4.6125	.29262	4
			4.7125	.16520	4
			4.6792	.23975	12
	Total	Sin estudios	4.6100	.34533	5
			4.8571	.55845	14
			5.2125	.58172	8
			4.7500	.	1
	Masculino	Total	4.9107	.54930	28
			4.9375	.98689	4
			4.7667	.72858	3
			5.4875	1.06174	4
	Femenino	Total	5.0909	.91674	11
			4.9000	.	1
			5.5000	.	1
			5.2000	.42426	2
	Total	Sin estudios	4.9300	.85484	5
			4.7667	.72858	3
			5.4900	.91951	5
			5.1077	.84677	13
	Total	Masculino	4.9471	.74906	17
			5.0921	.59724	38

Servicio	10 o Menos	Femenino	Licenciatura	5.5875	.74302	20
			Posgrado	4.7500	.	1
			Total	5.1855	.70601	76
		Sin estudios	4.3769	.65276	13	
		Preparatoria	5.0226	.46203	31	
		Licenciatura	4.8225	.53150	20	
		Total	4.8289	.57327	64	
		Sin estudios	4.7000	.75396	30	
		Preparatoria	5.0609	.53803	69	
		Licenciatura	5.2050	.74608	40	
		Posgrado	4.7500	.	1	
		Total	5.0225	.67059	140	
		Sin estudios	4.3000	.	1	
		Preparatoria	4.7000	.	1	
		Licenciatura	5.1222	.68880	9	
		Posgrado	4.8000	.28284	2	
		Total	4.9769	.62337	13	
		Sin estudios	4.7000	.56569	2	
		Preparatoria	4.6875	.54829	4	
	Femenino	Licenciatura	4.9700	.31741	5	
		Posgrado	5.9500	.93675	3	
		Total	5.0607	.71311	14	
	Sin estudios	4.5667	.46188	3		
	Preparatoria	4.6900	.47487	5		
	Licenciatura	5.0679	.57332	14		
	Posgrado	5.4900	.92493	5		
	Total	5.0204	.65987	27		
	Preparatoria	5.1000	.78951	10		
	Masculino	Licenciatura	5.2214	.63565	7	
		Posgrado	5.3500	.	1	
		Total	5.1611	.69166	18	
	Sin estudios	5.5500	.	1		
	Preparatoria	4.7000	.	1		
	Licenciatura	5.8500	.28284	2		
	Total	5.4875	.56771	4		
	Sin estudios	5.5500	.	1		
	Preparatoria	5.0636	.75865	11		
	Licenciatura	5.3611	.62439	9		
	Posgrado	5.3500	.	1		
	Total	5.2205	.67076	22		
	21 - 30	Masculino	Preparatoria	5.3750	.17678	2
			Total	5.3750	.17678	2
			Sin estudios	4.8500	.00000	2
		Femenino	Total	4.8500	.00000	2
			Sin estudios	4.8500	.00000	2
			Preparatoria	5.3750	.17678	2
		Total	5.1125	.31983	4	
		Masculino	Licenciatura	5.8000	.28284	2
			Total	5.8000	.28284	2
			Preparatoria	5.5000	.	1
		Femenino	Total	5.5000	.	1
			Preparatoria	5.5000	.	1
	Licenciatura		5.8000	.28284	2	
	Total	5.7000	.26458	3		
	Sin estudios	4.3000	.	1		
	Preparatoria	5.1115	.70420	13		
	Licenciatura	5.2361	.64416	18		
	Posgrado	4.9833	.37528	3		
	Total	5.1414	.64722	35		
	Sin estudios	4.9300	.45360	5		
	Preparatoria	4.8250	.53828	6		
	Femenino	Licenciatura	5.2214	.51467	7	
		Posgrado	5.9500	.93675	3	
		Total	5.1429	.64986	21	
	Sin estudios	4.8250	.48036	6		
	Preparatoria	5.0211	.65560	19		
	Total	Licenciatura	5.2320	.60015	25	
		Posgrado	5.4667	.82926	6	
		Total	5.1420	.64228	56	

Total	10 o Menos	Masculino	Sin estudios	4.9900	.79401	10
			Preparatoria	5.1500	.69315	12
			Licenciatura	5.4094	.79817	16
			Posgrado	4.8000	.28284	2
			Total	5.1963	.75255	40
		Femenino	Sin estudios	4.1929	.76997	7
			Preparatoria	4.9500	.46588	23
			Licenciatura	4.8906	.56810	16
			Posgrado	5.9500	.93675	3
			Total	4.8837	.67364	49
	11 - 20	Total	Sin estudios	4.6618	.86051	17
			Preparatoria	5.0186	.55241	35
			Licenciatura	5.1500	.73066	32
			Posgrado	5.4900	.92493	5
			Total	5.0242	.72316	89
		Masculino	Sin estudios	5.0625	.49561	4
			Preparatoria	5.1593	.62957	27
			Licenciatura	5.2808	.61493	13
			Posgrado	5.6500	.42426	2
			Total	5.2065	.60310	46
	21 - 30	Femenino	Sin estudios	4.6800	.67971	5
			Preparatoria	5.2056	.46533	9
			Licenciatura	5.0857	.60877	7
			Total	5.0405	.57936	21
		Total	Sin estudios	4.8500	.60312	9
			Preparatoria	5.1708	.58680	36
			Licenciatura	5.2125	.60413	20
			Posgrado	5.6500	.42426	2
			Total	5.1545	.59644	67
	31 o mas	Masculino	Sin estudios	4.2000	.	1
			Preparatoria	5.0250	.58679	12
			Licenciatura	5.6400	.31305	5
			Posgrado	4.7500	.	1
			Total	5.1289	.60652	19
		Femenino	Sin estudios	4.7583	.24170	6
			Preparatoria	4.6125	.29262	4
			Licenciatura	4.7125	.16520	4
			Total	4.7036	.22910	14
		Total	Sin estudios	4.6786	.30531	7
			Preparatoria	4.9219	.55105	16
			Licenciatura	5.2278	.54607	9
			Posgrado	4.7500	.	1
			Total	4.9485	.52328	33
	Total	Masculino	Sin estudios	4.9375	.98689	4
			Preparatoria	4.7667	.72858	3
			Licenciatura	5.5917	.84759	6
			Total	5.2000	.88200	13
		Femenino	Sin estudios	4.9000	.	1
			Preparatoria	5.5000	.	1
			Licenciatura	5.5000	.	1
			Total	5.3000	.34641	3
		Total	Sin estudios	4.9300	.85484	5
			Preparatoria	4.9500	.69881	4
			Licenciatura	5.5786	.77452	7
			Total	5.2188	.79997	16
		Masculino	Sin estudios	4.9526	.74395	19
			Preparatoria	5.1056	.62892	54

	Licenciatura	5.4238	.69337	40
	Posgrado	5.1300	.53921	5
	Total	5.1898	.68249	118
	Sin estudios	4.5368	.62602	19
	Preparatoria	4.9905	.47285	37
Femenino	Licenciatura	4.9357	.53935	28
	Posgrado	5.9500	.93675	3
	Total	4.9069	.59904	87
	Sin estudios	4.7447	.71014	38
	Preparatoria	5.0588	.57060	91
Total	Licenciatura	5.2228	.67500	68
	Posgrado	5.4375	.77263	8
	Total	5.0698	.66187	205

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Gestión administrativa					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	27.868 <sup>a</sup>	49	.569	1.433	.051
Intercept	997.401	1	997.401	2513.792	.000
GIRO	.247	2	.123	.311	.733
ANTIGUEDAD	2.201	3	.734	1.849	.141
GENERO	.018	1	.018	.046	.830
ACADEMICO	2.582	3	.861	2.169	.094
GIRO * ANTIGUEDAD	1.269	5	.254	.640	.670
GIRO * GENERO	1.593	2	.796	2.007	.138
GIRO * ACADEMICO	1.875	5	.375	.945	.454
ANTIGUEDAD * GENERO	1.253	3	.418	1.053	.371
ANTIGUEDAD * ACADEMICO	1.268	7	.181	.457	.864
GENERO * ACADEMICO	1.450	3	.483	1.219	.305
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO	.023	1	.023	.057	.811
GIRO * ANTIGUEDAD * ACADEMICO	.398	2	.199	.502	.606
GIRO * GENERO * ACADEMICO	1.476	2	.738	1.860	.159
ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	1.924	5	.385	.970	.438
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	.251	1	.251	.633	.428
Error	61.500	155	.397		
Total	5358.365	205			
Corrected Total	89.367	204			

a. R Squared = .312 (Adjusted R Squared = .094)

#### Post Hoc Tests

##### GIRO

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Gestión administrativa						
Scheffe						
(I) GIRO	(J) GIRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Industrial	Comercial	.3331	.21661	.309	-.2023	.8684
	Servicio	.2136	.22621	.641	-.3455	.7727
Comercial	Industrial	-.3331	.21661	.309	-.8684	.2023
	Servicio	-.1195	.09960	.489	-.3656	.1267
Servicio	Industrial	-.2136	.22621	.641	-.7727	.3455
	Comercial	.1195	.09960	.489	-.1267	.3656

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .397.

#### Homogeneous Subsets

Gestión administrativa
------------------------

Scheffe <sup>a,b,c</sup>		
GIRO	N	Subset
		1
Comercial	140	5.0225
Servicio	56	5.1420
Industrial	9	5.3556
Sig.		.218

#### ANTIGUEDAD

Multiple Comparisons					
Dependent Variable:		Gestión administrativa			
Scheffe					
(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
10 o Menos	11 - 20	-.1303	.10188	.652	-.4183
	21 - 30	.0757	.12838	.951	-.2872
	31 o mas	-.1946	.17104	.731	-.6780
11 - 20	10 o Menos	.1303	.10188	.652	-.1576
	21 - 30	.2060	.13396	.502	-.1726
	31 o mas	-.0643	.17527	.987	-.5597
21 - 30	10 o Menos	-.0757	.12838	.951	-.4385
	11 - 20	-.2060	.13396	.502	-.5846
	31 o mas	-.2703	.19189	.577	-.8126
31 o mas	10 o Menos	.1946	.17104	.731	-.2889
	11 - 20	.0643	.17527	.987	-.4311
	21 - 30	.2703	.19189	.577	-.2721

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable:		Gestión administrativa	
Scheffe			
(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
10 o Menos	11 - 20		.1576
	21 - 30		.4385
	31 o mas		.2889
11 - 20	10 o Menos		.4183
	21 - 30		.5846
	31 o mas		.4311
21 - 30	10 o Menos		.2872
	11 - 20		.1726
	31 o mas		.2721
31 o mas	10 o Menos		.6780
	11 - 20		.5597
	21 - 30		.8126

Gestión administrativa		
Scheffe <sup>a,b,c</sup>		
ANTIGUEDAD	N	Subset
		1
21 - 30	33	4.9485
10 o Menos	89	5.0242
11 - 20	67	5.1545
31 o mas	16	5.2188
Sig.		.380

#### ACADEMICO

Multiple Comparisons					
Dependent Variable:		Gestión administrativa			
Scheffe					
(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound

Sin estudios	Preparatoria	-.3141	.12166	.088	-.6579
	Licenciatura	-.4781*	.12758	.004	-.8387
	Posgrado	-.6928*	.24503	.050	-1.3853
Preparatoria	Sin estudios	.3141	.12166	.088	-.0298
	Licenciatura	-.1640	.10097	.453	-.4494
	Posgrado	-.3787	.23229	.450	-1.0353
Licenciatura	Sin estudios	.4781*	.12758	.004	.1175
	Preparatoria	.1640	.10097	.453	-.1214
	Posgrado	-.2147	.23544	.842	-.8802
Posgrado	Sin estudios	.6928*	.24503	.050	.0002
	Preparatoria	.3787	.23229	.450	-.2778
	Licenciatura	.2147	.23544	.842	-.4508

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión administrativa

Scheffe

(I) ACADEMICO		(J) ACADEMICO	95% Confidence Interval
			Upper Bound
Sin estudios		Preparatoria	.0298
		Licenciatura	-.1175*
		Posgrado	-.0002*
Preparatoria		Sin estudios	.6579
		Licenciatura	.1214
		Posgrado	.2778
Licenciatura		Sin estudios	.8387*
		Preparatoria	.4494
		Posgrado	.4508
Posgrado		Sin estudios	1.3853*
		Preparatoria	1.0353
		Licenciatura	.8802

Gestión administrativa			
Scheffe <sup>a,b,c</sup>			
ACADEMICO	N	Subset	
		1	2
Sin estudios	38	4.7447	
Preparatoria	91	5.0588	5.0588
Licenciatura	68	5.2228	5.2228
Posgrado	8		5.4375
Sig.		.094	.257

#### GESTION OPERATIVA

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
GIRO	1.00	Industrial	9
	2.00	Comercial	140
	3.00	Servicio	56
ANTIGUEDAD	1.00	10 o Menos	89
	2.00	11 - 20	67
	3.00	21 - 30	33
	4.00	31 o mas	16
GENERO	1.00	Masculino	118
	2.00	Femenino	87
	1.00	Sin estudios	38
ACADEMICO	2.00	Preparatoria	91
	3.00	Licenciatura	68
	4.00	Posgrado	8

Descriptive Statistics						
Dependent Variable:		Gestión operativa				
GIRO	ANTIGUEDAD	GENERO	ACADEMICO	Mean	Std. Deviation	N
Industrial	10 o Menos	Masculino	Sin estudios	4.9524	.	1
			Preparatoria	5.2381	.	1
			Licenciatura	5.5714	.	1
			Total	5.2540	.30983	3
		Femenino	Licenciatura	5.0476	.	1
			Total	5.0476	.	1
		Total	Sin estudios	4.9524	.	1
			Preparatoria	5.2381	.	1
			Licenciatura	5.3095	.37039	2
			Total	5.2024	.27320	4
	11 - 20	Masculino	Preparatoria	5.6667	1.27953	2
			Posgrado	6.5238	.	1
			Total	5.9524	1.03126	3
		Femenino	Sin estudios	4.3333	.	1
			Total	4.3333	.	1
		Total	Sin estudios	4.3333	.	1
			Preparatoria	5.6667	1.27953	2
			Posgrado	6.5238	.	1
			Total	5.5476	1.16804	4
	21 - 30	Masculino	Licenciatura	5.4286	.	1
			Total	5.4286	.	1
		Total	Licenciatura	5.4286	.	1
			Total	5.4286	.	1
		Masculino	Sin estudios	4.9524	.	1
			Preparatoria	5.5238	.93799	3
			Licenciatura	5.5000	.10102	2
			Posgrado	6.5238	.	1
		Femenino	Total	5.5782	.71610	7
			Sin estudios	4.3333	.	1
			Licenciatura	5.0476	.	1
Comercial	10 o Menos	Masculino	Total	4.6905	.50508	2
			Sin estudios	4.6429	.43773	2
			Preparatoria	5.5238	.93799	3
		Femenino	Licenciatura	5.3492	.27077	3
			Posgrado	6.5238	.	1
			Total	5.3810	.75480	9
		Masculino	Sin estudios	5.1131	.75117	8
			Preparatoria	5.1333	.79009	10
			Licenciatura	5.8889	.76290	6
			Total	5.3155	.81054	24
	11 - 20	Femenino	Sin estudios	4.1905	.80812	5
			Preparatoria	4.8747	.93949	19
			Licenciatura	5.1381	.73991	10
		Total	Total	4.8515	.89516	34
			Sin estudios	4.7582	.87470	13
			Preparatoria	4.9639	.88528	29
			Licenciatura	5.4196	.81450	16
		Masculino	Total	5.0435	.88438	58
			Sin estudios	5.2381	.38293	4
			Preparatoria	5.1016	.58067	15
			Licenciatura	5.4524	.48818	6
	Total	Masculino	Total	5.2076	.53556	25
			Sin estudios	4.8730	.60671	3
			Preparatoria	5.2679	.57026	8
			Licenciatura	4.9619	.43435	5
		Femenino	Total	5.0982	.53182	16
			Sin estudios	5.0816	.48384	7
			Preparatoria	5.1594	.56973	23
			Licenciatura	5.2294	.51013	11

Servicio	21 - 30	Masculino	Total	5.1649	.53017	41	
			Sin estudios	4.8095	.	1	
			Preparatoria	5.1524	.57835	10	
			Licenciatura	5.7500	.50601	4	
		Posgrado	5.0476	.	1		
		Total	5.2738	.58308	16		
		Femenino	Sin estudios	5.2024	.02381	4	
			Preparatoria	5.3810	.84022	4	
			Licenciatura	4.9048	.41331	4	
			Total	5.1627	.53044	12	
		Total	Sin estudios	5.1238	.17690	5	
			Preparatoria	5.2177	.63716	14	
	Licenciatura		5.3274	.62215	8		
	Posgrado		5.0476	.	1		
	Total	5.2262	.55376	28			
	31 o mas	Masculino	Sin estudios	5.4762	1.03236	4	
			Preparatoria	4.8254	.78871	3	
			Licenciatura	5.4643	1.20491	4	
			Total	5.2944	.98511	11	
		Femenino	Sin estudios	5.1429	.	1	
			Licenciatura	5.4762	.	1	
			Total	5.3095	.23570	2	
			Sin estudios	5.4095	.90639	5	
		Total	Preparatoria	4.8254	.78871	3	
			Licenciatura	5.4667	1.04350	5	
			Total	5.2967	.90187	13	
			Sin estudios	5.2101	.71191	17	
	Masculino	Preparatoria	5.1015	.63369	38		
		Licenciatura	5.6452	.72473	20		
		Posgrado	5.0476	.	1		
		Total	5.2682	.70192	76		
	Total	Femenino	Sin estudios	4.7326	.70296	13	
			Preparatoria	5.0415	.85012	31	
			Licenciatura	5.0643	.58816	20	
			Total	4.9859	.74787	64	
		Total	Sin estudios	5.0032	.73622	30	
			Preparatoria	5.0745	.73365	69	
			Licenciatura	5.3548	.71481	40	
			Posgrado	5.0476	.	1	
		Total	5.1391	.73434	140		
		10 o Menos	Masculino	Sin estudios	4.0000	.	1
				Preparatoria	5.3333	.	1
				Licenciatura	5.4286	.57931	9
	Posgrado			5.3571	.57242	2	
	Total		5.3004	.63632	13		
	Femenino		Sin estudios	5.3095	.90914	2	
			Preparatoria	5.0595	.44734	4	
			Licenciatura	5.3333	.47020	5	
			Posgrado	6.0635	.76240	3	
	Total		5.4082	.63825	14		
Total	Sin estudios		4.8730	.99241	3		
	Preparatoria		5.1143	.40630	5		
	Licenciatura	5.3946	.52611	14			
	Posgrado	5.7810	.72265	5			
11 - 20	Masculino	Total	5.3563	.62736	27		
		Preparatoria	5.1762	.81063	10		
		Licenciatura	5.5578	.75778	7		
		Posgrado	5.0000	.	1		
	Total	5.3148	.76942	18			
	Femenino	Sin estudios	5.4286	.	1		
		Preparatoria	6.1429	.	1		
		Licenciatura	5.8571	.60609	2		
		Total	5.8214	.45737	4		
	Total	Sin estudios	5.4286	.	1		
		Preparatoria	5.2641	.82241	11		
		Licenciatura	5.6243	.70286	9		
Posgrado		5.0000	.	1			
21 - 30	Masculino	Total	5.4069	.74103	22		
		Preparatoria	5.7381	.50508	2		



			Total	5.7381	.50508	2
			Femenino Sin estudios	5.0952	.00000	2
			Total	5.0952	.00000	2
			Sin estudios	5.0952	.00000	2
			Total	5.7381	.50508	2
			Total	5.4167	.47201	4
			Masculino Licenciatura	5.0476	1.88562	2
			Total	5.0476	1.88562	2
			Femenino Preparatoria	5.4762	.	1
			Total	5.4762	.	1
			Preparatoria	5.4762	.	1
			Total	5.0476	1.88562	2
			Licenciatura	5.1905	1.35610	3
			Total	5.1905	1.35610	3
			Sin estudios	4.0000	.	1
			Preparatoria	5.2747	.74717	13
			Masculino Licenciatura	5.4365	.77048	18
			Posgrado	5.2381	.45426	3
			Total	5.3184	.75219	35
			Sin estudios	5.2476	.47785	5
			Preparatoria	5.3095	.56081	6
			Femenino Licenciatura	5.4830	.52340	7
			Posgrado	6.0635	.76240	3
			Total	5.4603	.58094	21
			Sin estudios	5.0397	.66491	6
			Preparatoria	5.2857	.67810	19
			Total	5.4495	.69959	25
			Licenciatura	5.6508	.72071	6
			Posgrado	5.3716	.69087	56
			Total	4.9857	.74925	10
			Sin estudios	5.1587	.71741	12
			Preparatoria	5.6101	.65112	16
			Masculino Licenciatura	5.6101	.65112	16
			Posgrado	5.3571	.57242	2
			Total	5.3060	.71918	40
			Sin estudios	4.5102	.93343	7
			Preparatoria	4.9068	.86867	23
			Femenino Licenciatura	5.1935	.63041	16
			Posgrado	6.0635	.76240	3
			Total	5.0146	.85162	49
			Sin estudios	4.7899	.83708	17
			Preparatoria	4.9932	.81822	35
			Total	5.4018	.66501	32
			Licenciatura	5.7810	.72265	5
			Posgrado	5.1455	.80379	89
			Total	5.2381	.38293	4
			Sin estudios	5.1711	.70262	27
			Preparatoria	5.5092	.62403	13
			Masculino Licenciatura	5.5092	.62403	13
			Posgrado	5.7619	1.07750	2
			Total	5.2981	.67608	46
			Sin estudios	4.8762	.57794	5
			Preparatoria	5.3651	.60796	9
			Femenino Licenciatura	5.2177	.61467	7
			Total	5.1995	.60546	21
			Sin estudios	5.0370	.50831	9
			Preparatoria	5.2196	.67711	36
			Total	5.4071	.62097	20
			Licenciatura	5.7619	1.07750	2
			Posgrado	5.2672	.65181	67
			Total	4.8095	.	1
			Sin estudios	5.2500	.59063	12
			Preparatoria	5.6857	.46119	5
			Masculino Licenciatura	5.6857	.46119	5
			Posgrado	5.0476	.	1
			Total	5.3308	.56510	19

31 o mas	Femenino	Sin estudios	5.1667	.05832	6
		Preparatoria	5.3810	.84022	4
		Licenciatura	4.9048	.41331	4
		Total	5.1531	.48855	14
	Total	Sin estudios	5.1156	.14511	7
		Preparatoria	5.2827	.63281	16
		Licenciatura	5.3386	.58294	9
		Posgrado	5.0476	.	1
	Masculino	Total	5.2554	.53344	33
		Sin estudios	5.4762	1.03236	4
		Preparatoria	4.8254	.78871	3
		Licenciatura	5.3254	1.27613	6
	Femenino	Total	5.2564	1.05526	13
		Sin estudios	5.1429	.	1
		Preparatoria	5.4762	.	1
		Licenciatura	5.4762	.	1
	Total	Total	5.3651	.19245	3
		Sin estudios	5.4095	.90639	5
		Preparatoria	4.9881	.72152	4
		Licenciatura	5.3469	1.16633	7
	Masculino	Total	5.2768	.94748	16
		Sin estudios	5.1328	.72749	19
		Preparatoria	5.1667	.67310	54
		Licenciatura	5.5440	.72498	40
Total	Posgrado	5.4571	.68230	5	
	Total	5.3015	.71549	118	
	Sin estudios	4.8471	.66998	19	
	Preparatoria	5.0849	.80992	37	
Femenino	Licenciatura	5.1684	.58184	28	
	Posgrado	6.0635	.76240	3	
	Total	5.0936	.73242	87	
	Sin estudios	4.9900	.70484	38	
Total	Preparatoria	5.1334	.72858	91	
	Licenciatura	5.3894	.69070	68	
	Posgrado	5.6845	.72840	8	
	Total	5.2132	.72826	205	

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable:	Gestión operativa				
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	25.300 <sup>a</sup>	49	.516	.965	.544
Intercept	1028.514	1	1028.514	1923.206	.000
GIRO	.009	2	.005	.008	.992
ANTIGUEDAD	.319	3	.106	.199	.897
GENERO	.221	1	.221	.414	.521
ACADEMICO	2.004	3	.668	1.249	.294
GIRO * ANTIGUEDAD	.491	5	.098	.184	.968
GIRO * GENERO	3.767	2	1.884	3.522	.032
GIRO * ACADEMICO	.675	5	.135	.252	.938
ANTIGUEDAD * GENERO	2.333	3	.778	1.454	.229
ANTIGUEDAD * ACADEMICO	.989	7	.141	.264	.967
GENERO * ACADEMICO	1.953	3	.651	1.217	.305
GIRO * ANTIGUEDAD *	.211	1	.211	.394	.531
GENERO					
GIRO * ANTIGUEDAD *	.751	2	.376	.702	.497
ACADEMICO					
GIRO * GENERO * ACADEMICO	1.600	2	.800	1.496	.227
ANTIGUEDAD * GENERO *	1.173	5	.235	.439	.821
ACADEMICO					
GIRO * ANTIGUEDAD *	.108	1	.108	.203	.653
GENERO * ACADEMICO					

Error	82.893	155	.535		
Total	5679.658	205			
Corrected Total	108.193	204			

## GIRO

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión operativa

Scheffe

(I) GIRO	(J) GIRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Industrial	Comercial	.2418	.25148	.631	-.3797	.8634
	Servicio	.0094	.26262	.999	-.6397	.6585
Comercial	Industrial	-.2418	.25148	.631	-.8634	.3797
	Servicio	-.2325	.11563	.136	-.5183	.0533
Servicio	Industrial	-.0094	.26262	.999	-.6585	.6397
	Comercial	.2325	.11563	.136	-.0533	.5183

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .535.

### Gestión operativa

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

GIRO	N	Subset
		1
Comercial	140	5.1391
Servicio	56	5.3716
Industrial	9	5.3810
Sig.		.549

## ANTIGUEDAD

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión operativa

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
10 o Menos	11 - 20	-.1217	.11828	.787	-.4560
	21 - 30	-.1099	.14905	.909	-.5312
	31 o mas	-.1313	.19858	.932	-.6925
11 - 20	10 o Menos	.1217	.11828	.787	-.2126
	21 - 30	.0118	.15552	1.000	-.4278
	31 o mas	-.0096	.20349	1.000	-.5847
21 - 30	10 o Menos	.1099	.14905	.909	-.3114
	11 - 20	-.0118	.15552	1.000	-.4514
	31 o mas	-.0214	.22278	1.000	-.6510
31 o mas	10 o Menos	.1313	.19858	.932	-.4300
	11 - 20	.0096	.20349	1.000	-.5656
	21 - 30	.0214	.22278	1.000	-.6083

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión operativa

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
10 o Menos	11 - 20		.2126
	21 - 30		.3114
	31 o mas		.4300
11 - 20	10 o Menos		.4560
	21 - 30		.4514
	31 o mas		.5656
21 - 30	10 o Menos		.5312
	11 - 20		.4278
	31 o mas		.6083
31 o mas	10 o Menos		.6925
	11 - 20		.5847
	21 - 30		.6510

### Gestión operativa

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ANTIGUEDAD	N	Subset
		1
10 o Menos	89	5.1455
21 - 30	33	5.2554
11 - 20	67	5.2672
31 o mas	16	5.2768
Sig.		.909

### ACADEMICO

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión operativa

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
Sin estudios	Preparatoria	-.1435	.14125	.794	-.5427
	Licenciatura	-.3994	.14811	.068	-.8180
	Posgrado	-.6945	.28447	.118	-1.4986
Preparatoria	Sin estudios	.1435	.14125	.794	-.2558
	Licenciatura	-.2559	.11722	.194	-.5872
	Posgrado	-.5511	.26968	.247	-1.3133
Licenciatura	Sin estudios	.3994	.14811	.068	-.0193
	Preparatoria	.2559	.11722	.194	-.0754
	Posgrado	-.2952	.27334	.761	-1.0677
Posgrado	Sin estudios	.6945	.28447	.118	-.1095
	Preparatoria	.5511	.26968	.247	-.2111
	Licenciatura	.2952	.27334	.761	-.4774

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Gestión operativa

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
Sin estudios	Preparatoria		.2558
	Licenciatura		.0193
	Posgrado		.1095
Preparatoria	Sin estudios		.5427

Licenciatura	Licenciatura	.0754
	Posgrado	.2111
	Sin estudios	.8180
	Preparatoria	.5872
	Posgrado	.4774
Posgrado	Sin estudios	1.4986
	Preparatoria	1.3133
	Licenciatura	1.0677

Based on observed means. The error term is Mean Square(Error) = .535.

### Gestión operativa

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ACADEMICO	N	Subset	
		1	2
Sin estudios	38	4.9900	
Preparatoria	91	5.1334	5.1334
Licenciatura	68	5.3894	5.3894
Posgrado	8		5.6845
Sig.		.341	.098

### HIPOTESIS DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
GIRO	1.00	Industrial	9
	2.00	Comercial	140
	3.00	Servicio	56
ANTIGUEDAD	1.00	10 o Menos	89
	2.00	11 - 20	67
	3.00	21 - 30	33
	4.00	31 o mas	16
GENERO	1.00	Masculino	118
	2.00	Femenino	87
	1.00	Sin estudios	38
ACADEMICO	2.00	Preparatoria	91
	3.00	Licenciatura	68
	4.00	Posgrado	8

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Desempeño empresarial					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	28.305 <sup>a</sup>	49	.578	1.318	.105
Intercept	1158.441	1	1158.441	2642.882	.000
GIRO	.304	2	.152	.347	.707
ANTIGUEDAD	2.810	3	.937	2.137	.098
GENERO	.673	1	.673	1.536	.217
ACADEMICO	.984	3	.328	.748	.525
GIRO * ANTIGUEDAD	.784	5	.157	.358	.877
GIRO * GENERO	1.598	2	.799	1.823	.165
GIRO * ACADEMICO	1.490	5	.298	.680	.639
ANTIGUEDAD * GENERO	3.618	3	1.206	2.751	.045
ANTIGUEDAD * ACADEMICO	1.644	7	.235	.536	.806
GENERO * ACADEMICO	3.814	3	1.271	2.900	.037
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO	.936	1	.936	2.135	.146
GIRO * ANTIGUEDAD * ACADEMICO	.227	2	.114	.259	.772
GIRO * GENERO * ACADEMICO	2.247	2	1.123	2.563	.080
ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	2.939	5	.588	1.341	.250

GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	.371	1	.371	.846	.359
Error	67.940	155	.438		
Total	6173.455	205			
Corrected Total	96.245	204			

a. R Squared = .294 (Adjusted R Squared = .071)

## Post Hoc Tests

### GIRO

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempeño empresarial

Scheffe

(I) GIRO	(J) GIRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Industrial	Comercial	.4200	.22767	.186	-.1427	.9827
	Servicio	.2541	.23776	.566	-.3336	.8417
Comercial	Industrial	-.4200	.22767	.186	-.9827	.1427
	Servicio	-.1659	.10468	.288	-.4247	.0928
Servicio	Industrial	-.2541	.23776	.566	-.8417	.3336
	Comercial	.1659	.10468	.288	-.0928	.4247

### Desempeño empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

GIRO	N	Subset
		1
Comercial	140	5.3810
Servicio	56	5.5469
Industrial	9	5.8009
Sig.		.112

### ANTIGUEDAD

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempeño empresarial

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
10 o Menos	11 - 20	-.1503	.10708	.580	-.4530
	21 - 30	.0424	.13494	.992	-.3390
	31 o mas	-.3092	.17978	.401	-.8174
11 - 20	10 o Menos	.1503	.10708	.580	-.1523
	21 - 30	.1927	.14080	.600	-.2052
	31 o mas	-.1589	.18422	.863	-.6796
21 - 30	10 o Menos	-.0424	.13494	.992	-.4238
	11 - 20	-.1927	.14080	.600	-.5907
	31 o mas	-.3516	.20169	.389	-.9217
31 o mas	10 o Menos	.3092	.17978	.401	-.1989
	11 - 20	.1589	.18422	.863	-.3618
	21 - 30	.3516	.20169	.389	-.2184

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempeño empresarial

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	95% Confidence Interval
		Upper Bound
10 o Menos	11 - 20	.1523
	21 - 30	.4238
	31 o mas	.1989
11 - 20	10 o Menos	.4530
	21 - 30	.5907

21 - 30	31 o mas	.3618
	10 o Menos	.3390
	11 - 20	.2052
31 o mas	31 o mas	.2184
	10 o Menos	.8174
	11 - 20	.6796
	21 - 30	.9217

#### Desempeño empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ANTIGÜEDAD	N	Subset
		1
21 - 30	33	5.3359
10 o Menos	89	5.3783
11 - 20	67	5.5286
31 o mas	16	5.6875
Sig.		.196

#### ACADEMICO

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempeño empresarial

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
Sin estudios	Preparatoria	-.1835	.12787	.562	-.5449
	Licenciatura	-.3666	.13409	.062	-.7456
	Posgrado	-.5452	.25754	.218	-1.2731
Preparatoria	Sin estudios	.1835	.12787	.562	-.1780
	Licenciatura	-.1832	.10613	.398	-.4831
	Posgrado	-.3618	.24415	.534	-1.0518
Licenciatura	Sin estudios	.3666	.13409	.062	-.0124
	Preparatoria	.1832	.10613	.398	-.1168
	Posgrado	-.1786	.24746	.914	-.8780
Posgrado	Sin estudios	.5452	.25754	.218	-.1827
	Preparatoria	.3618	.24415	.534	-.3283
	Licenciatura	.1786	.24746	.914	-.5208

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempeño empresarial

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	95% Confidence Interval
		Upper Bound
Sin estudios	Preparatoria	.1780
	Licenciatura	.0124
	Posgrado	.1827
Preparatoria	Sin estudios	.5449
	Licenciatura	.1168
	Posgrado	.3283
Licenciatura	Sin estudios	.7456
	Preparatoria	.4831
	Posgrado	.5208
Posgrado	Sin estudios	1.2731
	Preparatoria	1.0518
	Licenciatura	.8780

#### Desempeño empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ACADEMICO	N	Subset
-----------	---	--------

		1
Sin estudios	38	5.2204
Preparatoria	91	5.4038
Licenciatura	68	5.5870
Posgrado	8	5.7656
Sig.		.057

#### HIPOTESIS COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
GIRO	1.00	Industrial	9
	2.00	Comercial	140
	3.00	Servicio	56
ANTIGUEDAD	1.00	10 o Menos	89
	2.00	11 - 20	67
	3.00	21 - 30	33
	4.00	31 o mas	16
GENERO	1.00	Masculino	118
	2.00	Femenino	87
	1.00	Sin estudios	38
ACADEMICO	2.00	Preparatoria	91
	3.00	Licenciatura	68
	4.00	Posgrado	8

#### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable:

Competitividad empresarial

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	33.509 <sup>a</sup>	49	.684	.938	.593
Intercept	961.520	1	961.520	1318.201	.000
GIRO	.053	2	.026	.036	.965
ANTIGUEDAD	2.169	3	.723	.991	.399
GENERO	1.618	1	1.618	2.219	.138
ACADEMICO	2.090	3	.697	.955	.416
GIRO * ANTIGUEDAD	1.097	5	.219	.301	.912
GIRO * GENERO	.794	2	.397	.545	.581
GIRO * ACADEMICO	.977	5	.195	.268	.930
ANTIGUEDAD * GENERO	5.895	3	1.965	2.694	.048
ANTIGUEDAD * ACADEMICO	3.052	7	.436	.598	.757
GENERO * ACADEMICO	3.525	3	1.175	1.611	.189
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO	1.201	1	1.201	1.647	.201
GIRO * ANTIGUEDAD * ACADEMICO	.904	2	.452	.620	.539
GIRO * GENERO * ACADEMICO	2.885	2	1.442	1.977	.142
ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	6.043	5	1.209	1.657	.148
GIRO * ANTIGUEDAD * GENERO * ACADEMICO	.381	1	.381	.522	.471
Error	113.060	155	.729		
Total	5243.274	205			
Corrected Total	146.568	204			

a. R Squared = .229 (Adjusted R Squared = -.015)

#### Post Hoc Tests

##### GIRO

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable:

Competitividad empresarial

Scheffe

(I) GIRO	(J) GIRO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound



Industrial	Comercial	.1555	.29369	.869	-.5704	.8814
	Servicio	-.0162	.30671	.999	-.7743	.7419
Comercial	Industrial	-.1555	.29369	.869	-.8814	.5704
	Servicio	-.1717	.13504	.447	-.5055	.1620
Servicio	Industrial	.0162	.30671	.999	-.7419	.7743
	Comercial	.1717	.13504	.447	-.1620	.5055

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .729.

#### Homogeneous Subsets Competitividad empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

GIRO	N	Subset
		1
Comercial	140	4.9324
Industrial	9	5.0880
Servicio	56	5.1042
Sig.		.801

#### ANTIGUEDAD

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Competitividad empresarial

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
10 o Menos	11 - 20	-.1856	.13814	.615	-.5760
	21 - 30	-.0813	.17407	.975	-.5733
	31 o mas	-.2757	.23191	.703	-.9312
11 - 20	10 o Menos	.1856	.13814	.615	-.2049
	21 - 30	.1043	.18163	.954	-.4091
	31 o mas	-.0902	.23765	.986	-.7619
21 - 30	10 o Menos	.0813	.17407	.975	-.4107
	11 - 20	-.1043	.18163	.954	-.6176
	31 o mas	-.1944	.26018	.906	-.9298
31 o mas	10 o Menos	.2757	.23191	.703	-.3797
	11 - 20	.0902	.23765	.986	-.5815
	21 - 30	.1944	.26018	.906	-.5409

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Competitividad empresarial

Scheffe

(I) ANTIGUEDAD	(J) ANTIGUEDAD	95% Confidence Interval
		Upper Bound
10 o Menos	11 - 20	.2049
	21 - 30	.4107
	31 o mas	.3797
11 - 20	10 o Menos	.5760
	21 - 30	.6176
	31 o mas	.5815
21 - 30	10 o Menos	.5733
	11 - 20	.4091
	31 o mas	.5409
31 o mas	10 o Menos	.9312
	11 - 20	.7619
	21 - 30	.9298

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = .729.

#### Homogeneous Subsets

#### Competitividad empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ANTIGUEDAD	N	Subset
		1
10 o Menos	89	4.8909
21 - 30	33	4.9722
11 - 20	67	5.0765
31 o mas	16	5.1667
Sig.		.626

## ACADEMICO

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Competitividad empresarial

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
Sin estudios	Preparatoria	-.0573	.16496	.989	-.5235
	Licenciatura	-.2581	.17298	.529	-.7470
	Posgrado	-.6502	.33222	.284	-1.5892
Preparatoria	Sin estudios	.0573	.16496	.989	-.4090
	Licenciatura	-.2008	.13690	.543	-.5877
	Posgrado	-.5929	.31495	.319	-1.4831
Licenciatura	Sin estudios	.2581	.17298	.529	-.2309
	Preparatoria	.2008	.13690	.543	-.1862
	Posgrado	-.3922	.31922	.681	-1.2944
Posgrado	Sin estudios	.6502	.33222	.284	-.2888
	Preparatoria	.5929	.31495	.319	-.2972
	Licenciatura	.3922	.31922	.681	-.5101

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Competitividad empresarial

Scheffe

(I) ACADEMICO	(J) ACADEMICO	95% Confidence Interval
		Upper Bound
Sin estudios	Preparatoria	.4090
	Licenciatura	.2309
	Posgrado	.2888
Preparatoria	Sin estudios	.5235
	Licenciatura	.1862
	Posgrado	.2972
Licenciatura	Sin estudios	.7470
	Preparatoria	.5877
	Posgrado	.5101
Posgrado	Sin estudios	1.5892
	Preparatoria	1.4831
	Licenciatura	1.2944

## Competitividad empresarial

Scheffe<sup>a,b,c</sup>

ACADEMICO	N	Subset
		1
Sin estudios	38	4.8498
Preparatoria	91	4.9071
Licenciatura	68	5.1078
Posgrado	8	5.5000
Sig.		.092

## **APÉNDICE K**

### **MEDIAS ARITMÉTICAS DE LOS CINCO CONSTRUCTOS**

# **HIPOTESIS NULAS COMPLEMENTARIAS CINCO CONSTRUCTOS**

## **Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vinculación empresa familiar	205	2.65	6.87	4.9326	.84834
Valid N (listwise)	205				

## **Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
El grado de compromiso de los miembros de la familia con la empresa.	205	5.1512	1.11213
La claridad de los objetivos empresariales.	205	5.1317	.98877
La importancia de la vinculación familiar como algo superior a la generación de dinero.	205	5.1268	1.06803
El grado de claridad de la visión de negocio compartida entre los miembros de la familia.	205	5.0927	1.05542
El ambiente empresarial para el desarrollo de los jóvenes integrantes de la familia.	205	5.0878	.98124
La ocupación de los altos cargos de la empresa por miembros de la familia.	205	5.0390	1.08846
La definición precisa de responsabilidades laborales de los miembros de la familia.	205	5.0146	1.00722
El sistema de evaluación del desempeño laboral de los miembros de la familia.	205	5.0000	1.12022
La calidad de las relaciones laborales entre los miembros de la familia.	205	4.9951	1.08238
La decisión voluntaria de los miembros de la familia para incorporarse a la empresa.	205	4.9659	1.08185
La disponibilidad de la información financiera de la empresa para los miembros de la familia que la soliciten.	205	4.9561	1.13890
La claridad del plan estratégico a largo plazo.	205	4.9317	1.04563
La consideración de todas las implicaciones futuras en la decisión de retiro de un miembro de la familia.	205	4.8976	1.10002
La adecuación de los planes empresariales a largo plazo con la sucesión familiar.	205	4.8927	.97427
La compensación económica a los integrantes de la familia teniendo en cuenta sus méritos laborales.	205	4.8927	.94360
La claridad de las políticas para la contratación de parientes.	205	4.8780	1.15883
La incorporación a la empresa de miembros de la familia con experiencia profesional adquiridas en otras empresas.	205	4.8732	1.16042
La comunicación del plan de sucesión sobre la propiedad al resto de los miembros de la familia.	205	4.8634	1.12932
La claridad del plan de sucesión escrito.	205	4.8634	1.01984
La claridad del testamento para que no haya conflictos entre los descendientes del miembro de la familia en retiro.	205	4.8488	1.09435
La aceptación de los miembros de la familia del presupuesto de manutención del miembro en retiro.	205	4.8293	1.09595
La calidad del plan de retiro para los miembros de mayor edad en la familia.	205	4.7951	1.04646
La aceptación del plan de sucesión por parte de los miembros de la familia que tienen posibilidades de sustituir al miembro, candidato al retiro.	205	4.7561	1.10215
La comunicación de la existencia de un testamento de todas las pertenencias del miembro de la familia en retiro.	205	4.7366	1.14570
La aceptación por los miembros de la familia del contrato de compraventa de acciones de la empresa.	205	4.6976	1.21116
Valid N (listwise)	205		

## **Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gestión administrativa	205	3.05	7.00	5.0698	.66187

Valid N (listwise)	205				
<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Mean	Std. Deviation		
El sistema de información contable para la toma de decisiones.	205	5.4585	.93121		
La comunicación entre directivos y empleados.	205	5.4488	.98695		
El proceso para tomar decisiones administrativas.	205	5.4146	.91222		
El sistema de información administrativa para la toma de decisiones.	205	5.4000	.96304		
La toma de medidas correctivas para mejorar el desempeño empresarial.	205	5.3659	.91169		
El respeto directivo por los reglamentos operativos.	205	5.3463	.90859		
El proceso de evaluación del desempeño empresarial.	205	5.3268	.93699		
El otorgamiento de autoridad a quienes se les delega responsabilidad.	205	5.3171	.86430		
La distribución equitativa de las tareas laborales entre los empleados.	205	5.2878	.84022		
El sistema de evaluación del desempeño laboral.	205	5.2293	.92414		
La delegación de responsabilidades laborales.	205	5.1415	.86005		
El proceso para la solución de conflictos entre jefes y subordinado.	205	5.0293	1.03806		
La asignación de responsabilidades con base al organigrama.	205	5.0000	1.00976		
El proceso para la solución de conflictos entre empleados.	205	4.9610	1.03774		
La claridad de líneas de mando en el organigrama.	205	4.9073	1.02718		
La participación directiva en la ejecución del plan estratégico.	205	4.7902	1.13755		
El apoyo a los empleados cuando cometen errores laborales.	205	4.7756	1.18338		
La comunicación del plan estratégico con el personal.	205	4.7561	1.11541		
La efectividad de los manuales de procedimientos.	205	4.7122	1.12027		
La eficacia del plan estratégico de desarrollo.	205	4.6634	1.09315		
La participación del personal en la ejecución del plan estratégico.	205	4.6585	1.21691		
La elaboración del plan estratégico de desarrollo.	205	4.64390	1.135447		
Valid N (listwise)	205				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gestión operativa	205	2.29	6.81	5.2132	.72826
Valid N (listwise)	205				

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
El sistema de control del efectivo.	205	5.6683	1.05125
El sistema de información contable.	205	5.6293	1.05678
El sistema de control de gastos.	205	5.6244	1.03866
La asistencia de los empleados al trabajo.	205	5.5171	1.00291
El desempeño laboral de los empleados.	205	5.5024	.95293
El sistema de control de cuentas por cobrar.	205	5.4927	1.11417
El sistema de control de mobiliario o equipo.	205	5.4780	.95781
Las técnicas para determinar los precios de venta.	205	5.2146	.90899
La evaluación de la calidad de sus procesos.	205	5.2098	.95481
Los niveles de inventario de insumos.	205	5.1805	1.11215
El sistema de selección del personal.	205	5.1659	.99104
El sistema de contratación del personal.	205	5.1561	.98271
La calidad de los insumos utilizados en la producción u operaciones.	205	5.1317	1.02288
El grado de capacitación del personal.	205	5.1220	1.03836
La aplicación de las políticas de compras.	205	5.1220	1.05243
El plan de inducción del personal.	205	5.0634	1.00532
La planeación periódica de la producción o servicios.	205	4.9756	1.07757
El cumplimiento de políticas de ventas.	205	4.9122	.97120
La utilización de diversos tipos de publicidad.	205	4.8829	1.14015
La utilización de la investigación de mercado para nuevos productos o servicios.	205	4.7805	1.15284
El funcionamiento del área de mercadotecnia.	205	4.6488	1.12614
Valid N (listwise)	205		

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desempeño empresarial	205	3.58	6.92	5.4447	.68687
Valid N (listwise)	205				

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
El cumplimiento de pago de las obligaciones fiscales.	205	5.8146	.96750
El sistema de higiene de las instalaciones de producción/servicio.	205	5.7171	.96911
El grado de calidad del servicio que ofrecen los empleados a los clientes.	205	5.6488	.93072
El grado de satisfacción de los clientes.	205	5.6390	.90556
El grado de lealtad de los clientes.	205	5.6146	.88161
El grado de compromiso de los directivos.	205	5.5659	.89760
El sistema para el control de activos fijos.	205	5.5415	.99729
El sistema de control de calidad.	205	5.5317	.97278
La eficiencia del uso de sus activos fijos.	205	5.4829	.96809
El grado de calidad de la imagen empresarial.	205	5.4732	.97292
El grado de responsabilidad de los empleados.	205	5.4390	.96631
La permanencia de los empleados en la empresa.	205	5.4195	.98499
El nivel de conocimiento de los empleados para realizar su trabajo.	205	5.4098	.91710
El grado de motivación de los empleados.	205	5.3854	.91971
El cumplimiento de pago de los compromisos a corto plazo.	205	5.3854	1.00136
El cumplimiento de pago de sus compromisos a largo plazo.	205	5.3707	.94926
La eficiencia de los procesos productivos/servicios.	205	5.3610	.88364
El grado de penetración en el mercado.	205	5.3561	.89936
La capacidad de los directivos para tomar decisiones de inversiones a largo plazo.	205	5.3463	1.03472
El grado de satisfacción de los empleados.	205	5.3415	.97039
La eficacia de los puntos de venta actuales.	205	5.3220	.86532
La disposición de los directivos para tomar decisiones de riesgos.	205	5.3024	.99323
El sistema de control de inventario de insumos.	205	5.2146	.99152
El nivel de utilidad esperada por los socios.	205	4.9902	1.05714
Valid N (listwise)	205		

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Competitividad empresarial	205	2.00	7.00	4.9862	.84763
Valid N (listwise)	205				

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
La capacidad para cumplir con las obligaciones.	205	5.4927	1.18247
La eficacia del sistema del control de calidad.	205	5.3854	1.00625
Los precios de los productos o servicios.	205	5.3805	1.00079
Los costos de los productos o servicios.	205	5.3073	1.09732
Los niveles de ventas anuales.	205	5.2634	1.03795
La capacidad financiera para crecer.	205	5.2585	1.27821
La eficacia del sistema de información financiera.	205	5.2390	1.23131
La marca de la empresa.	205	5.2390	1.21124
La eficacia de los puntos de venta.	205	5.2390	.99825
La proyección de crecimiento a largo plazo.	205	5.2049	1.27455
La eficiencia de los procesos productivos.	205	5.1659	1.06725
La eficacia del sistema de la información sobre los clientes.	205	5.1073	1.04234
El sistema salarial.	205	5.0683	1.14413
El grado de capacitación de los empleados.	205	5.0488	1.19129
La calidad del recurso humano administrativo.	205	4.9805	1.12877
El sistema de incentivos.	205	4.9122	1.14279
La eficacia del sistema de información sobre el mercado.	205	4.8585	1.11342
La eficacia del departamento de mercadotecnia.	205	4.7902	1.14185
La inversión en desarrollo.	205	4.6878	1.18408
La eficacia del departamento de investigación o desarrollo.	205	4.5854	1.16685
La inversión en investigación.	205	4.5220	1.19466
La planeación del departamento de R H para satisfacer las necesidades de los trabajadores.	205	4.3415	1.25264
La capacidad de registro de patentes.	205	4.3171	1.21347
El trabajo que realiza el departamento de recursos humanos.	205	4.2732	1.30741
Valid N (listwise)	205		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar Morales, J. E. y Vargas Mendoza, J. E. (2008). Personas, economía y medio ambiente: la problemática de la pequeña empresa. *Centro Regional de Investigación en Psicología*, 2(1), 37-43.
- Alet, J. (2007). *Marketing directo e interactivo, campañas efectivas con sus clientes*. Madrid: ESIC.
- Amat, O. y Puig, X. (2012). El marco general de las finanzas corporativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 15(1), 1-39.
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., González, C., Grión, P., Grobocopatel, A. y Maure, P. (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina*. Córdoba, Argentina: Paragraph.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Araya Leandro, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 6(2), 29-39. doi:10.18845/te.v6i2.527.
- Aguayo Delgado, M. I. (2014). *Evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Caso de estudio en el Hotel MP de la provincia Esmeraldas* (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Avendaño C., W. R. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), 187-207.
- Basco Rodrigo, J. T. (2006). La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Bernardez, M. L. (2007). *Desempeño organizacional: mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*, Michigan: Authorhouse.
- Bodie, Z. y Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Educación.

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración: teoría y práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Cabrera, M. K. y Martín, J. D. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111-128.
- Cabrera Rodríguez, Y. (2014). *Marketing en tiempos de caos y turbulencia para alcanzar altos niveles de desempeño empresarial* (Tesis de maestría). Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis doctoral). Universidad de las Palmas, Palmas de Gran Canaria, España.
- Camarena Torres, M. A. (2004). *Mercadotecnia*. México: Instituto de investigación de tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México.
- Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., Villar López, A. y Puig Denia, A. (2009). Sistemas de gestión de la calidad total y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 123-134.
- Cardozo Brum, M. (1999). El proceso administrativo. El enfoque proactivo. *Administración y Organizaciones*, 1(3), 123-129.
- Castañeda Montes, L. Y. y Gutiérrez Castro, A. M. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente Amco* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. (2ª ed.). Bogotá: Ecoe.
- Castro, P. Y. (2007). Diagnóstico de la Gestión administrativa de la empresa NYC Distribuciones, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto, Estado Lara (Tesis de maestría). Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
- Cequea, M., Rodríguez Monroy, C. y Núñez Bottini, M. (2010). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones*. Conferencia presentada en el XIV Congreso de ingeniería de organización, Donostia-San Sebastián España.



- Chesnai, I. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Czinkota, M. R. y Kotabe, M. (2001). *Administración de mercadotecnia* (2ª ed.). México: Thomson Learning.
- Daza Aramayo, L. G. (2014). Determinación de la competitividad en países de América Latina: aplicación de un nuevo método. *Perfiles Latinoamericanos*, 22(44), 219-234.
- De la Cruz Osorio, M., Martínez Villegas, C.D y García Govea, M. (2013). *Competitividad empresarial: labor de recursos humanos en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/competitividad.html>.
- Delgado González, S. y Ena Ventura, B. (2011). Recursos humanos. *Administración y finanzas* (4ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dodero, S. (2012). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Echeverri Sevilla, D. C. (2007). La competitividad en el desarrollo empresarial. *Revista Virtual Universidad de San Buenaventura, Medellín*. Recuperado de <http://www.usbmed.edu.co/index.php/universidad/investigación>.
- Félix Castelán, C. A. (2009). *Propuesta para optimizar y valorar la mercadotecnia en la PYMEs* (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, Jalapa, México.
- Fischer de la Vega, L. y Espejo Collado, J. (2014). *Mercadotecnia* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2010). *Cómo empezar una empresa exitosa*. México: Pax.
- Flores Ortiz, M., Vega López, A. y Solís Quinteros, M. (2013). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de Tijuana, B. C., México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(5), 29-44.
- Flores Torres, O. (2000). *Monterrey industrial colección UDEM 2000*. Monterrey, México: Colección de Universidad.
- Franklin, E. B. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

- Gallo, M. A. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I. y Martínez-Azúa, B. C. (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*, 16(1), 11-23.
- Garza Tamez, H., Abreu, J. L. y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249.
- Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Garrigues, A. W. y Etxenike, P. M. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional*. Madrid: Prentice Hall Financial Times.
- Gimeno Sandig, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. (Tesis doctoral) Recuperado de <http://biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS%20A%20GIMENO.pdf>
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez Barrantes, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva* (4ª ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B. y Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales, 8(2), 38-49.
- Gómez Vieites, A. y Calvo González, J. L. (2010). *La innovación: factor clave del éxito empresarial*. Madrid: RA-MA.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, E. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hernández Fernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.

- Hernández y Rodríguez, S. y Palafox de Anda, G. (2012). *Administración: teoría, proceso. Áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hidelvys Contero, C., Leyva Cadenñosa, E. y San Sebastián Zaldival, E. (2010). Apuntes acerca del desempeño empresarial. *Revista Académica de Economía*, 141, 1-12.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D y Hoskisso, R.E. (2011). *Administración estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Harrison, W. T. y Bamber, L. S. (2003). *Contabilidad* (5ª ed.). México: Pearson.
- Horne, V. y Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson educación.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. (2006). *Índice de competitividad urbana 2007. Ciudades piedra angular en el desarrollo del país*. México: Embajada Británica.
- Instituto Nacional de Estadística y Geográfica. PYMEs. (2016). *La pequeña empresa familiar*. Recuperado de <http://mexico.toolkit.org/mexico/es/content/es/3528/La-peque%C3%B1a-empresa-Familiar>.
- Instituto PYME. (2016). *Red Digital Alianza PYME*. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3652/Manejo-de-personal>.
- Jiménez Castañeda, J. C., Domínguez Hernández, M. L. y Martínez Castro, C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y Gestión*, 26, 165-190.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb Jr., Ch., Hair, Jr. y McDaniel, C (2006). *Marketing* (8ª ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Lambin, J. (1991). *Marketing estratégico* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Lambing, P. y Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice Hall.
- Lara Flores, E. y Lara Ramírez, L. (2009). *Primer curso de contabilidad*. México: Trillas.

- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Llorente García, I. (2013). *Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de la dorada y la lubina* (Tesis doctoral). Universidad de Cantabria, Santander, España.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. y Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendimiento*. México: Cengage Learning.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2011). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Lozano Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 15, 83-110.
- Lusthaus, C., Adrien M. M., Anderson G., Carden, F. y Montalván G.P. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo.
- Macías Ramírez, V. H. (2011). *La sucesión en la empresa familiar un análisis desde la teoría de las agencias de caso* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Martín Armario, E. y Cossío Silva, F. J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Revista Cuadernos de Gestión*, 1(1), 32-66.
- Martín Peña, M. L. y Díaz Garrido, E. (2010). Un análisis del impacto de la estrategia de producción. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 53-72.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J. y Araujo de la Mata, A. (2010) Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Masson Guerra, J. L. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Bellaterra, España.

- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., Torres Argüelles, V. y Escobedo Portillo, M. T. (2013). Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿influyen su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos? *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(7), 47-65.
- Mesa Correa, D. (2013). *Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España.
- Montes Alonso M. J. y González Rodríguez, P. (2006). *Selección de personal*. Madrid: Ideaspropias.
- Moreno García, E. (2011). *Liderazgo para alto desempeño*. México: ILEAD.
- Münch Galindo, L. (2011). *Administración: Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (2ª ed.). México: Pearson.
- Ochoa Jiménez, S., Jacobo Hernández, C. A., Leyva Osuna, B. A. y López Figueroa, J. C. (2014). Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras mexicanas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(7), 75-90.
- Ochoa Setzer, G. (2002). *Administración financiera*. México: McGraw-Hill.
- Olivares Lea, A., Guereña de la Llata, J. M. y Verdugo Tapia, M. L. (2014). El nivel de competitividad empresarial, en la empresa de manufactura en el estado de sonora. *Revista Administración Contemporánea*, 6(21), 25-43.
- Pablo Calderón, K. A. (2008). *El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca* (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca, México.
- Pérez López, S., Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. R. (2004). El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(1), 15-29.
- Pérez Molina, A. I. y Soler, V. G. (2012). La continuidad de la empresa familiar. Análisis de caso. *Revista de Investigación 3 Ciencias*, 1, 7-23.
- Pérez Zapata, J. y Cortés Ramírez, J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.

- Peter, J. P. y Churchill, G. A. (1986). Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 23, 1-10.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Madrid: Deusto.
- Ramírez Cardona, C. (2009) *Fundamentos de administración* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe.
- Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa de las instituciones educativas*. México: Limusa.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Madrid: Autor.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Reyes Riquelme, M. (2008). *Análisis de satisfacción universitaria: Una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales para la facultad de ingeniería de la universidad de Talca*. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Universidad de Talca, Chile.
- Ríos, J. (2007). Factores determinantes de la competitividad de las empresas antioqueñas en el contexto de la globalización. *El Ágora*, 7(1), 65-76.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.
- Rodas Carpizo, A. y Arroyo de Rodas, M. (2011). *Administración básica con casos prácticos*. México: Limusa.
- Rodríguez Pérez, G. (2004). Factores explicativos de la revelación voluntaria de información sobre fuentes de ventaja competitiva empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 33(122), 705-739.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6ª ed.). México: Cengage Learning.
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J. J. (2014). *Fundamento del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto en la familia empresarial*. Córdoba, España PRASA.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93-124.
- Sánchez, Arriola, A. P. y Alvarado V., V. M. (2011). *Medición del desempeño y la productividad empresarial mediante indicadores*. Recuperado de <http://www.econlink.Com.ar/indicadores-desempeño>.

- Sandoval Arzaga, F. (2011). El plan de sucesión de la familia empresaria. *INCAE Business Review*, 2(2), 2-8.
- Santos Vijande, M. L., Sanzo Pérez M. J., García Rodríguez, N. y Trespalacios Gutiérrez J.A. (2009). *Antecedentes y consecuencias de las capacidades de marketing en la PYME española*. Ponencia presentada en el XIX encuentro de profesores universitarios de marketing, Universidad de Oviedo, Oviedo, España. (recurso electrónico).
- Saracho, J. M. (2011). *Talento organizacional*. Santiago de Chile: RiL.
- Serna, M. G. (2012). Empresa familiar frente a las crisis. *Revista Economía Sociedad y Territorio* 12(38), 43-80
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Thompson, A. y Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica* (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Trías De Bes, F. y Kotler, P. (2011). *Innovar para ganar*. Barcelona: Urano.
- Vargas Hernández, J. G., Martínez Serna, M. C y Mojica Carrillo, E. P. (2010). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el estado de Aguascalientes. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 120-133.
- Vallejo Guananga, W. A. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico para mejorar las ventajas competitivas en la empresa procesos textiles Llerena* (Tesis de maestría). Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Weston, J. F. y Copeland, T. E. (1988). *Finanzas en administración* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- White, E. (2010). *Patriarcas y profetas*. Buenos aires: Casa Editora Sudamericana.
- Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M. y Ávila Acosta, R. (2014). Tecnologías de la información, orientación a mercado y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia*, 22, 26-32.
- Zúñiga, V. y Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87.