

## La alta gerencia como una ventaja competitiva en el rendimiento empresarial de firmas emprendedoras

Top management as a competitive advantage in the entrepreneurial performance of entrepreneurial firms

Maricela Ramírez-Guerrero<sup>1</sup>, Bianca Michelle Ortega-Zepeda<sup>2</sup>, Andrea Del Campo Castro<sup>2</sup>, Yoryelis Tabares Moreno<sup>3</sup>, Yemalkis Diaz Blanco<sup>3</sup>, Shelly Castro Valera<sup>3</sup>, Dr. Jorge Armando López-Lemus<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón, <sup>2</sup>Universidad de Guanajuato, <sup>3</sup>Politecnico de la Costa Atlántica.

Correo electrónico: lopezja@ugto.mx

---

### Resumen

**Propósito:** El propósito principal de la presente investigación es identificar la influencia que ejerce la alta gerencia y la ventaja competitiva sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, México. Asimismo, conocer la relación que existe entre la alta gerencia y la ventaja competitiva en la iniciativa de firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, México.

**Diseño y Metodología:** El diseño metodológico fue cuantitativo, explicativo, observacional y transversal. Se empleó una muestra de 503 jóvenes emprendedores. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM). En cuanto a los índices de bondad y ajuste del SEM ( $\chi^2=359.39$  gl=144; CFI=0.970 y TLI=0.965; RMSEA=0.05) fueron absolutamente aceptables.

**Resultados:** Se demuestra que, la alta gerencia influye positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato ( $\beta_1=0.18$ ;  $p<0.001$ ). Asimismo, la ventaja competitiva influye ( $\beta_2=0.81$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guana-

juato. Finalmente, la alta gerencia influye ( $\beta_3=0.71$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre la ventaja competitiva de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato.

**Originalidad / Valor:** Los hallazgos son relevantes y de gran valor ya que actualmente no hay suficientes investigaciones que estén enfocados en las variables analizadas.

### Abstract

**Purpose:** The main purpose of this research is to identify the influence exerted by senior management and the competitive advantage over the business performance of the entrepreneurial firms of the state of Guanajuato, Mexico. Also, know the relationship between senior management and the competitive advantage in the initiative of entrepreneurial firms in the state of Guanajuato, Mexico.

**Design and Methodology:** The methodological design was quantitative, explanatory, observational and transversal. A sample of 503 young entrepreneurs was used. A structural equation model (SEM) was developed. Regarding the goodness and adjustment indices of the SEM ( $\chi^2 = 359.39$  gl = 144; CFI = 0.970 and TLI = 0.965; RMSEA = 0.05) they were absolutely

Palabras Clave Alta gerencia, Ventaja competitiva, Rendimiento empresarial

Palabras Clave Top management, Competitive advantage, Business performance.

acceptable.

Results: It is shown that senior management positively and significantly influences the business performance of entrepreneurial firms in the state of Guanajuato ( $\beta_1 = 0.18$ ;  $p < 0.001$ ). Likewise, the competitive advantage influences ( $\beta_2 = 0.81$ ;  $p < 0.001$ ) positively and significantly on the business performance of the entrepreneurial firms of the state of Guanajuato. Finally, senior management influences ( $\beta_3 = 0.71$ ;  $p < 0.001$ ) positively and significantly on the competitive advantage of entrepreneurial firms in the state of Guanajuato.

Originality / Value: The findings are relevant and of great value since currently there are not enough researches that are focused on the analyzed variables.

## Introducción

Hoy en día, el emprendimiento se ha convertido en un eje central en la política de México y diferentes regiones de Guanajuato debido al impacto que se tiene en el desarrollo económico y social (Braunerhjelm, Acs, Audretsch, & Carlsson, 2010). Esto ha forjado la inversión de una gran cantidad de recursos en el apoyo de nuevos proyectos empresariales que lleven a la creación de empresas, contribuyan a la generación de riqueza y nuevos empleos (López-Lemus & De La Garza Carranza, 2019).

Desafortunadamente, la mayoría de las firmas emprendedoras, públicas como privadas, parecieran que están condenadas a desvanecerse ante las altas tasas de mortalidad empresarial. De acuerdo con López (2018), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Instituto del Fracaso, han considerado que el índice de fracaso de los emprendimientos en México oscila en el 75% debido a múltiples factores (López-de-Alba, Zavala, De la Garza, López-Lemus, & Ramos, 2016). En este sentido se considera que los conocimientos, habilidades y actitudes del emprendedor juegan un papel importante como parte de la alta gerencia de la firma emprendedora. Por lo tanto, se piensa que la gestión de la alta gerencia es un factor que contribuye a ser una ventaja competitiva y ambos constructos influyen positivamente en el rendimiento empresarial de la firma emprendedora.

Ante tal problemática, sobrevivir en el mercado se considera uno de los indicadores del éxito empresarial (Morales-Gualdrón, Pineda, &

Dorado, 2014), es pertinente que los jóvenes emprendedores creen alternativas que les permita tomar una mayor responsabilidad en su propio proceso de aprendizaje y experiencia laboral, esto lo obtienen operando en proyectos reales que los impulsa al desarrollo y construcción de competencias, habilidades, actitudes y conocimientos para enfrentar la problemática que la vida les plantea (MEDTecNM, 2015).

Por otro lado, las firmas emprendedoras tendrán el beneficio de incorporar a su platilla un profesional cualificado con una formación apta a sus necesidades que lleve a cabo la gestión de la alta gerencia de manera efectiva y eficiente, ya que ellos pueden encargarse de identificar alguna problemática y resolverla empleando los conocimientos adquiridos en su formación universitaria (Antonacopoulou, 2006). De esta manera, los jóvenes emprendedores materializan dichos conocimientos por medio de la experiencia para hacer crecer la firma generando una ventaja competitiva que le agregara valor diferencial ante sus rivales (Porter, 2000), para que esta permanezca en el mercado por un largo plazo (Dobbs & Koller, 2006).

El objetivo principal de la presente investigación es conocer la influencia que ejerce la alta gerencia y la ventaja competitiva sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, México. Asimismo, conocer la relación que existe entre la alta gerencia y la ventaja competitiva en la iniciativa de firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, México.

## 1. Marco teórico

### 1.1 Alta Gerencia

En la actualidad diversas universidades mexicanas buscan la creación de un plan educativo para que los jóvenes estudiantes tengan la mentalidad de crear su propia empresa, que generen mayor índice de empleo y promuevan la economía del país, una manera de conseguir esto es fomentando a sus alumnos los beneficios de emprender. Cambiando la visión de los programas educativos antiguos para tener una visión emprendedora que les permita asimilar las ventajas que brinda el emprendimiento. De esta manera los recién egresados no se enfrentarán a problemas para integrarse al mercado laboral tratando de conseguir un empleo acorde con su perfil académico y bien remunerado (Mayer, Charles, & De la Garza, 2019).

Con tal iniciativa surgen comportamientos como negocios informales o el incremento de la tasa de mortalidad de las firmas emprendedoras (Mayer, Charles, & De la Garza, 2019), así como los cambios económicos que surgen a partir de una mala administración. Ante tal problemática nace el interés en analizar y profundizar el fomento y el conocimiento emprendedor a través de la alta gerencia que introduzca a los jóvenes emprendedores a adquirir nuevas técnicas de análisis financiero, desarrollo organizacional, la economía y la gestión administrativa (Estrella, 2011), de esta manera, el emprendedor contará con las competencias necesarias en las prácticas de gestión empresarial que le ayuden a gestionar la empresa (López-Lemus & De La Garza Carranza, 2019). Este último es el elemento clave para el desempeño y supervivencia, así como el éxito de las firmas emprendedoras (López, 2000).

La alta gerencia es el cumulo de acciones desempeñadas por un gerente para dar directriz y representar los negocios de una empresa (Tabares, Anzo, & Venegas, 2016). De acuerdo con los investigadores la alta gerencia es definida como “el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización” (Hernández & Gómez, 2010, pág. 628), mediante el establecimiento de políticas en las operaciones y la interacción con el entorno (Perez Uribe, 2010) formando un triángulo donde está presente el arte, por la integración que surge a través del aporte de ideas, el oficio, debido a la conexión y experiencias presenciadas, y la ciencia, por el análisis del conocimiento (Mintzberg, 2010) que permita favorecer la disminución de costos evitando pérdidas, generando nuevos negocios, productos o servicios con mayor valor (Rivas Montoya, 2015). Por lo tanto, la labor de la alta gerencia recae sobre un grupo competitivo de trabajo y no sobre una sola persona, contribuyendo positivamente a los resultados empresariales, haciendo a la firma más competitiva en el mercado (Hambrick, 2007).

Para mejorar el rendimiento de la organización Byrd y Davidson (2003) y Ray et al. (2005) proponen un modelo unidimensional de la alta dirección, misma que se enfoca en la promoción de proyectos de negocio, así como también garantizar una financiación adecuada de la investigación y el desarrollo de proyectos de

negocio, reestructurar los procesos de trabajo para aprovechar las oportunidades de negocio en la organización y finalmente facilitar la transferencia de tecnología en toda la organización. Tales escenarios, afectan la capacidad corporativa directamente, permite a los gerentes ser exitosos demostrando sus conocimientos, habilidades tecnológicas y profesionales.

Actualmente existe evidencia empírica que demuestra que la alta gerencia puede ser un factor que influye como ventaja competitiva en el desarrollo de habilidades emprendedoras (Mayer, Charles, & De la Garza, 2019), mediante prácticas de gestión empresarial que le permitan al emprendedor desarrollar las competencias necesarias con una iniciativa que coadyuve al éxito de una firma emprendedora (De la Garza, Zavala, & López-Lemus, 2016) a través de su rentabilidad económica y financiera que le permitan un posicionamiento dentro de un mercado altamente competitivo (López-Lemus & De La Garza Carranza, 2019) evitando el fracaso de las firmas emprendedoras (De la Garza M., Zavala, López-Lemus, & López-de-Alba, 2019).

## 1.2 Ventaja Competitiva

Ansoff (1965) es considerado como el primer investigador que intenta definir la ventaja competitiva como las características o propiedades únicas de los mercados de productos, que dan una significativa posición competitiva a las firmas. Para Porter (2000) la ventaja competitiva se deriva de la capacidad que tienen las firmas para crear valor en sus compradores, ofreciendo precios más bajos que sus competidores. Creando una asimetría o factor diferencial que permite a la empresa servir mejor a los clientes con respecto a su competencia, generando un mayor rendimiento (Hao, 2000), que permitirá destacar en un mercado determinado (Ceceña Hernández, 2013) manteniendo una ventaja sostenible sobre sus rivales en un entorno industrial, comercial o de servicios, el cual no podrá ser deteriorado con el tiempo (O'Shannassy, 2008).

De acuerdo con Sigalas y Pekka-Economou (2013) existen dos corrientes respectivas a la ventaja competitiva. La primera corriente hace alusión a la ventaja competitiva en términos de rendimiento, es decir, rendimiento financiero, costo beneficio, beneficios económicos, los beneficios de costos que surgen con la oportu-

nidad entre el producto, la demanda del mercado y el coste marginal. En cambio, la segunda corriente la define por características que hacen de la firma líder en costos, con capacidades de diferenciación en ubicación y tecnología, así como en sus productos. La ventaja competitiva aprovecha las oportunidades del mercado y neutraliza las amenazas de la competencia (Sigalas , Pekka-Economou, & Georgopoulos, Developing a measure of competitive advantage, 2013).

La alta gerencia tiene la libertad de elegir y planear sus estrategias que genere una ventaja competitiva y contribuya al rendimiento empresarial en una firma emprendedora, a través de conocimiento, los recursos, las capacidades y la creatividad considerando lo que se tiene y lo que se puede hacer (Hao, 2000), como la creación de valor sostenible a través del impedimento de imitación de otras firmas emprendedoras (João & Areias Vasco , 2013).

Sigalas y Papadakis (2018) afirman que una empresa solo genera rendimiento superior cuando tiene ventaja competitiva. Esto resulta complejo cuando la formación empresarial es insuficiente o inadecuada, un modo de contribuir con el rendimiento empresarial y el éxito de la firma emprendedora es la formación y gerencia a base de esfuerzos y herramientas gerenciales (Cabrera & Mauricio, 2017; Vidal, 2008) que pueden ser adquiridos desde la formación universitaria de los jóvenes emprendedores (Mayer, Charles, & De la Garza, 2019). La implementación de una ventaja competitiva sostenible genera un beneficio prolongado, que se refiere a rendimientos organizacionales superiores que permiten medir la organización de una forma subjetiva el rendimiento financiero y económico, a su vez la creación de estrategias no utilizadas que generen valor ante los competidores. Morabito et al. (2010) propone un modelo unidimensional enfocado en la organización para medir la ventaja competitiva con un periodo anterior de tres años, mismo que se enfoca si los resultados económicos fueron superiores a los de empresas similares, así como la determinación si nuestros resultados financieros fueron superiores a los de empresas similares, a su vez si hasta ahora se ha podido lograr todos los objetivos mejor que empresas similares y finalmente las perspectivas económicas y financieras para los próximos años son mejores que las de empresas similares.

Sigalas et al. (2013) propone un modelo como herramienta para medir la competitividad con un enfoque empresarial, mismo que se centra en aprovechar todas las oportunidades de mercado que se han presentado a su empresa, así como en aprovechar al máximo las oportunidades de mercado que se han presentado a su empresa, a su vez determinar si neutraliza todas las amenazas competitivas de empresas rivales en su empresa y finalmente si neutraliza completamente las amenazas competitivas de empresas rivales en su empresa.

Hay estudios empíricos que señalan que la rentabilidad de la empresa se expresa principalmente por su posición competitiva ( De La Fuente S & Muñoz C, 2003), emprender no es suficiente para generar bienestar y calidad de vida, es preciso fortalecer e implementar la alta gerencia para que firmas emprendedoras crezcan y sean competitivas. En la actualidad los jóvenes son muy emprendedores pero muy poco competitivos (Ahmad & Arain, 2011; Cabrera & Mauricio, 2017; Vidal, 2008).

### **1.3 Rendimiento Empresarial**

En la actualidad, la orientación emprendedora es considerada como una estrategia empresarial que atribuye al incremento del nivel del rendimiento en las empresas (Maldonado, Pinzón, & Marín , 2016), Covin et al. (2006) y Ireland et al. (2009) han investigado el comportamiento de las firmas emprendedoras y sus aportes teóricos afirman que el nivel de emprendimiento de cada firma se relaciona positivamente con el grado de rendimiento empresarial.

Kreiser y Davis (2010) establecen que cualquier firma que se considere como emprendedora deben tener orientación para emprender, por tal motivo es conveniente que dicha orientación se les dé a los jóvenes cuando estudian la universidad, y de esta manera aporten a los estudiantes las habilidades necesarias que les permitan desarrollar una alta gerencia que genere ventaja competitiva y la organización tenga un alto nivel en el rendimiento empresarial.

Las personas son la clave para el rendimiento del negocio, la alta gerencia tiene la habilidad de activar y catalizar las personas y el trabajo que realizan, el éxito del negocio depende de las acciones de los empleados en la organización, si las personas que están a cargo de una firma emprendedora están habilitadas para participar

en las tareas necesarias el éxito del negocio sigue, una adecuada planeación y ejecución por medio de estrategias innovadoras agrega valor a la firma y optimiza su rendimiento empresarial (Mitchell-Ketztes, 2003).

En este sentido el rendimiento empresarial es definido como la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos establecidos, con el fin de lograr una ventaja competitiva que aumente su cuota en el mercado y mantener la supervivencia a largo plazo a través del uso de estrategias y planes de acción (Reschka, Bagschik, Ulbrich, Nolte, & Maurer, 2015), surge como una medida de productividad que apoyan los empleados con sus aportes de conocimientos (Zhao, Chen, & Xiong, 2016), centrándose en el cumplimiento de su misión, sus objetivos o sus metas, así como la innovación, la adaptabilidad y la orientación al cambio (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & G, 2002). Estrada y Sánchez (2009) argumentan que internacionalmente existen diversas metodologías y herramientas para medir el desempeño de las empresas, hay de tipo financiero, operativo y de eficacia.

Para apoyar dicha teoría Noordin et al. (2015) establece que el rendimiento financiero como el no financiero son factores que contribuyen en la creación de valor en las empresas a través de los resultados del rendimiento empresarial. De esta manera, el rendimiento financiero hace referencia a la utilidad que se genera a través de la inversión (ROI) y la rentabilidad obtenida a través de los recursos propios de la empresa (ROE).

Por consiguiente, el rendimiento no financiero es caracterizado por la generación de valor del capital de la empresa que lo conforman los activos intangibles (Perrini & y Vurro, 2010) además del servicio y satisfacción que se busca ofrecer por medio de los clientes, ofreciendo calidad, volumen de venta, costos y por supuesto productos y servicios innovadores (Noordin, Zainuddin, Fuad, & Kaziemah, 2015).

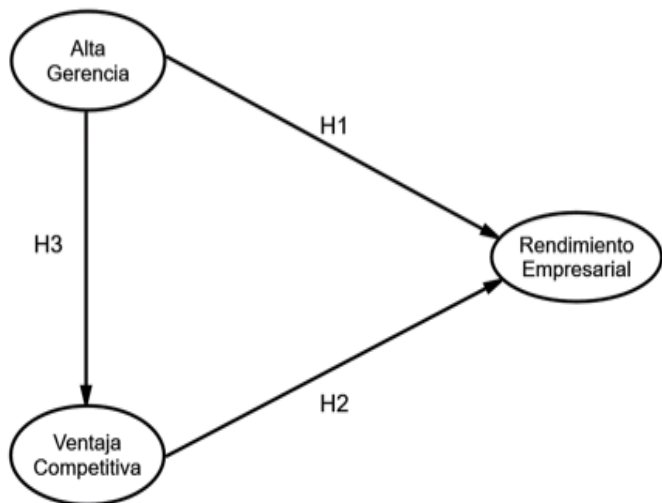
Para entender mejor el Rendimiento empresarial con las variables mencionadas se propone un modelo por Hoque y James (2000) y validada por Noordin, Zainuddin, Faud, y Mail (2015) conformado por 3 dimensiones: (1) rendimiento en la producción y el mercado, (2) financiero y (3) no financiero.

Rendimiento en la producción y el mercado: Está enfocado al desempeño de las organizacio-

nes con respecto a sus principales competidores de acuerdo al grado de participación en el mercado, el incremento en ventas el volumen de ventas que se generan y el nivel de productividad de la empresa.

Rendimiento financiero: Se refiere al grado de ingreso que se ha obtenido a través de la inversión (ROI), a su vez mide la rentabilidad obtenida sobre los propios recursos de la empresa (ROE).

Rendimiento no financiero: Es el posicionamiento que la organización obtiene sobre sus competidores en el mercado en diversos aspectos como una adecuada calidad, buena logística de entrega, liderazgo en costos y cuota en el mercado. Las firmas emprendedoras que cuentan con una alta gerencia que se preocupa por sus clientes, empleados y la sociedad deben lograr un mejor rendimiento financiero, existe una relación moderada pero muy significativa entre el rendimiento financiero y no financiero, por consiguiente, el éxito de la firma puede que no ocurra de manera inmediata (Al-Ansari, Pervan, & Xu, 2013; Prieto & Revilla, 2006). Por tal motivo la alta dirección debe considerar que el hecho de satisfacer a sus clientes o partes interesadas no brindaran utilidades automáticamente, es necesario generar una perspectiva a largo plazo sobre el rendimiento de la firma y la adecuada orientación emprendedora para mantenerse en el mercado a largo plazo de manera rentable y sustentable (Martín-Rojas, García-Morales, & García-Sánchez, 2011; Navimipoura, Milani, & HossenzadeH, 2018; Schiuma, 2012). A través variables estudiadas en la presente investigación se establecieron las siguientes hipótesis: H1 La alta gerencia influye positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. H2 La ventaja competitiva influye positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. H3 La alta gerencia influye positiva y significativamente sobre la ventaja competitiva de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. En la Figura 1 se muestra el modelo a probar y la relación de las hipótesis.



**Figura 1.** Modelo SEM hipotético puesto en cuestión. Diseño propio. Nota: En la figura se muestra las hipótesis enumeradas conforme a su orden, mismas que, se establecen de la presente investigación.

## 2. Metodología

El enfoque metodológico empleado en la presente investigación fue de tipo cuantitativo debido a que se emplearon instrumentos que permitieron medir las variables elegidas para el estudio del fenómeno. Asimismo, fue explicativo debido a que se pretende dar una visión general y aproximada del comportamiento de las variables elegidas para el estudio, en este sentido, la alta gerencia, la ventaja competitiva y rendimiento empresarial de firmas emprendedoras de México. Así como también, fue observacional debido a que se pretendió describir el comportamiento del fenómeno sin realizar ninguna intervención o manipulación de las variables determinaron el proceso de la presente investigación. El tipo de estudio metodológico fue transversal, debido a que se aplicaron instrumentos cuantitativos en una sola ocasión y en un solo momento a los participantes del estudio. En este sentido, se realizó un corte en el tiempo con la finalidad de recabar con la información para su análisis y mediación de las variables.

### 2.1 Muestra

El tipo de muestreo aplicado en la investigación fue no probabilístico intencional debido a que se requería contar con el mayor número de participantes en el estudio. En cuanto a los criterios de inclusión, fueron firmas emprendedoras con mínimo de un año en el mercado. Para el levantamiento de la información, se diseñó una plataforma alojado a un servidor de

internet en el que los sujetos del estudio ingresaron para contestar los instrumentos para el análisis cuantitativo de la presente investigación.

De esta manera, se logró obtener una muestra de 503 participantes, de los cuales el 51.10% (n=257) fueron mujeres mientras que el 48.90% (n=246) fueron hombres. En cuanto a la edad de los participantes, el 32.60% (n=164) cuenta con una edad menor a los 20 años, el 48.90% (n=246) tiene una edad de entre 21 a 30 años, el 8.90% (n=45) cuenta con una edad de entre 31 a 40 años, el 6.60% (n=33) tiene una edad de entre 41 a 50 años y finalmente, el 3.00% (n=15) cuenta con una edad superior a los 50 años. En cuanto a la escolaridad de los participantes, el 6.20% (n=31) cuenta con un nivel de escolaridad de secundaria, el 23.30% (n=117) cuenta con bachillerato, el 63.60% (n=320) cuenta con un grado de licenciatura, mientras que el 7.00% (n=35) cuenta con un posgrado de maestría. En cuanto al sector del modelo de la firma emprendedora, el 43.10% (n=217) son de comercio, el 36.40% (n=183) son de servicios, mientras que el 20.50% (n=103) corresponden al sector industrial.

Una vez realizado el levantamiento de la información, se procedió a realizar una correlación entre las variables latentes estudiadas. De esta manera, se demuestra que existe una relación positiva y significativa (Bonett & Wright, 2000; Pearson, 1929; Pearson, 1931) entre las variables latentes: alta gerencia, ventaja competitiva y rendimiento empresarial de las firmas de emprendedoras, medidas a través del coeficiente de correlación de Pearson como se muestra en la Tabla 1.

Variables	Media	D.S.	Varianza	1	2	3
Alta Gerencia	3.89	0.88	0.78	1		
Ventaja Competitiva	4.71	0.95	0.90	0.436**	1	
Rendimiento Empresarial	4.03	0.83	0.69	0.364**	0.640**	1**

(\*\*  $p < 0.001$ )

Fuente: Diseño Propio.

Tabla 1. Estadística descriptiva: Promedios, desviación estándar, varianza, y correlación de las variables

Nota: En la tabla 1, se muestran los estadísticos descriptivos, así como la correlación entre las variables de alta gerencia, ventaja competitiva y rendimiento empresarial. En este sentido, se puede apreciar que la correlación (r) entre las variables son positivas y significativas.

Para el análisis de los datos obtenidos, se empleó el software estadístico SPSS v.21 y para la comprobación de las hipótesis establecidas, se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM), a través del software estadístico Amos v.21.

## 2.2 Instrumentos

2.2.1 Alta gerencia. Para medir este constructo de alta gerencia en las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, se empleó el instrumento Byrd y Davidson (2003) y Ray et al. (2005). Esta escala está conformada por 4 ítems, misma que emplea una escala de Likert de 5 puntos donde 1 representa “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”. Para medir la confiabilidad del instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ( $\alpha=0.862$ ), misma que resultó satisfactoria (Cronbach, Coefficient alpha and internal structure of test, 1951; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

En cuanto a la validez del instrumento, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) a través SEM. Para la validación del SEM se emplearon los índices de bondad de ajuste ( $\chi^2=4.76$ ,  $gl= 2$ ,  $p<0.001$ ; CFI=0.997; TLI=0.991; RMSEA=0.05) resultaron ser satisfactorios (Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) Asimismo, se comprobó la validez convergente a través de las cargas factoriales estandarizadas ( $\lambda$ ) de las variables manifiestas, cargas que oscilan entre 0.73 y 0.83, mismas que resultaron ser satisfactorias (Asparouhov, Hamaker, & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, (1998-2007); Muthén B. , 2001; Rigdon, 1996)

2.2.2 Ventaja Competitiva. Para medir este constructo de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, se emplearon las dimensiones de ventaja competitiva enfocado en la organización desarrollado por Morabito et al. (2010) y ventaja competitiva con un enfoque empresarial desarrollado por Sigalas et al. (2013). Este instrumento considera 8 ítems entre ambos contratos (4 ítems para cada dimensión). Los reactivos emplean un formato tipo Likert de 7 puntos donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para las dimensiones de la organización ( $\alpha=0.910$ ) y empresarial ( $\alpha=0.879$ ), así como para ambos constructos que representan la ventaja competitiva ( $\alpha=0.929$ ), mismas que resultaron

satisfactorias (Cronbach, Coefficient alpha and internal structure of test, 1951; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

En cuanto a la validez del instrumento, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) a través SEM. Para la validación del SEM se emplearon los índices de bondad de ajuste ( $\chi^2=3.28$ ,  $gl= 17$ ,  $p<0.001$ ; CFI=0.988; TLI=0.980; RMSEA=0.67) resultaron ser satisfactorios (Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) Asimismo, se comprobó la validez convergente a través de las cargas factoriales estandarizadas ( $\lambda$ ) de las variables manifiestas, cargas que oscilan entre 0.68 y 0.88, mismas que resultaron ser satisfactorias (Asparouhov, Hamaker, & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, (1998-2007); Muthén B. , 2001; Rigdon, 1996)

2.2.3 Rendimiento Empresarial. Para medir este constructo de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato, se emplearon las dimensiones de rendimiento financiero y rendimiento no financiero del instrumento desarrollado por Hoque y James (2000) y validada por Noordin, Zainuddin, Faud, y Mail (2015). Este instrumento considera 7 ítems entre ambos contratos (2 ítems para la dimensión de rendimiento financiero y 5 ítems para la dimensión de rendimiento no financiero). Los reactivos emplean un formato tipo Likert de 7 puntos donde 1 representa “Bajo” y 7 “Excelente”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para las dimensiones de rendimiento financiero ( $\alpha=0.896$ ) y rendimiento no financiero ( $\alpha=0.900$ ), así como para ambos constructos que representan el rendimiento empresarial ( $\alpha=0.923$ ), mismas que resultaron satisfactorias (Cronbach, Coefficient alpha and internal structure of test, 1951; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)

En cuanto a la validez del instrumento, se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC) a través SEM. Para la validación del SEM se emplearon los índices de bondad de ajuste ( $\chi^2=3.93$ ,  $gl= 13$ ,  $p<0.001$ ; CFI=0.985; TLI=0.975; RMSEA=0.76) resultaron ser satisfactorios (Jöreskog & Sörbom, 1981; Rigdon, 1996) Asimismo, se comprobó la validez convergente a través de las cargas factoriales estandarizadas ( $\lambda$ ) de las variables manifiestas, cargas que oscilan entre 0.72 y 0.91, mismas que resultaron ser satisfactorias (Asparouhov, Hamaker, & Muthén, 2018; Jöreskog & Sörbom, 1981;

Muthén & Muthén, (1998-2007); Muthén B. , 2001; Rigdon, 1996)

### 1. Resultados

Para evaluar el modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético puesto en cuestión se llevó a cabo mediante el método de robustez máxima verosimilitud (Satorra & Bentler, 1994) y se consideraron los siguientes índices de bondad y ajuste: Ji-cuadrado ( $\chi^2=1656.156359.39$  gl=921144), por lo que la prueba de Ji-cuadrada ( $\chi^2 / gl = 1.792.49$ ;  $p < 0,05001$ ) resultó ser satisfactoria, el Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0.914970 y TLI=0.908965) así como la Aproximación de la Raíz Cuadrada del Error Cuadrático Medio (RMSEA= 0,05), y finalmente, la Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizado (SRMR=0,05),.05) por lo el modelo resultó ser absolutamente deseable y aceptable (Bollen, 1989; Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, (1998-2007); Rigdon, 1996). Ver Figura 2.

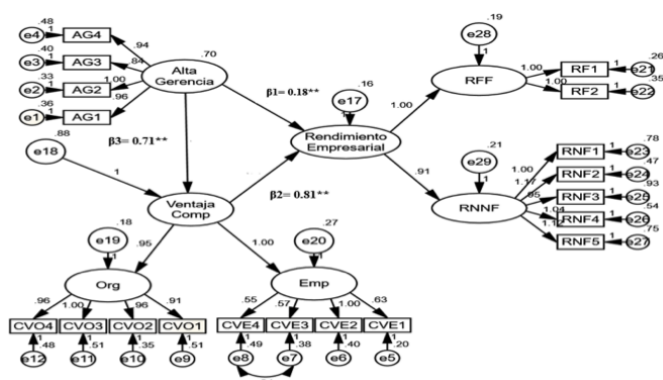


Figura 2. Cargas estructurales del modelo SEM hipotético. Diseño Propio.

Para evaluar las hipótesis establecidas en la presente investigación, se analizaron las cargas estructurales del modelo SEM (ver figura 2). En este sentido, para evaluar la hipótesis H1: La alta gerencia influye positivamente sobre el rendimiento empresarial, se consideró la carga estructural ( $\beta_1$ ) del modelo SEM. En este sentido, se cuenta con suficiente evidencia estadística para afirmar que la alta gerencia influye ( $\beta_1=0.18$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. Por lo que, se acepta la hipótesis H1.

Asimismo, para evaluar la hipótesis H2: la ventaja competitiva influye positivamente sobre el rendimiento empresarial, se consideró la carga estructural ( $\beta_2$ ) del modelo hipotético SEM. De

esta manera, se comprueba que la ventaja competitiva influye ( $\beta_2=0.81$ ;  $p<0.001$ ) positiva y significativamente sobre el rendimiento empresarial de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. Por lo que se acepta la hipótesis H2

Finalmente, para evaluar la hipótesis H3: La alta gerencia de las firmas emprendedoras influye positivamente sobre la ventaja competitiva, se consideró el resultado obtenido a través de la carga estructural ( $\beta_3$ ) del modelo hipotético SEM. Por tanto, se cuenta con suficiente evidencia estadística para afirmar que la alta gerencia influye ( $\beta_4=0.71$ ;  $p>0.001$ ) positiva y significativamente sobre la ventaja competitiva de las firmas emprendedoras del estado de Guanajuato. En este sentido, la hipótesis H3 es aceptada.

### 4. Conclusiones

Actualmente es sustancial tener en consideración que emprender una firma empresarial no es una tarea sencilla, si se pretende ingresar y mantenerse en el mercado de una manera sustentable y rentable, se requieren diversos factores como la alta gerencia (Byrd & Davidson, 2003), para que, por medio de la planeación estratégica, acciones y tareas que muy en particular se realizan, la firma emprendedora genere ventaja competitiva que le permitirá obtener un buen posicionamiento y creación de valor con respecto a sus competidores (Porter, 2000), por consiguiente será acreedora de factores diferenciales que contribuirán al rendimiento empresarial de la firma en términos financieros y no financieros (Noordin R. , Zainuddin, Fuad, & Kazimamah, 2015), de esta manera permanecerán en el mercado por un largo plazo y lograrán el éxito empresarial que toda empresa busca.

Es por ello que la alta gerencia y la ventaja competitiva juegan un papel muy importante para lograr un rendimiento empresarial en las firmas emprendedoras, resultan ser factores clave para lograr el éxito de ellas. En consecuencia, para que las firmas guanajuatenses estudiadas sean rentables de acuerdo con los términos del modelo propuesto es necesario que el joven emprendedor desarrolle habilidades de alta gerencia mientras estudia la universidad y al mismo tiempo adquiere experiencia en el campo laboral para la eficiente toma de decisiones que resuelvan los problemas relacionados



con los costos, la calidad en los productos, el servicio al cliente que generara una ventaja competitiva ante sus rivales de mercado. Es decir, para que el emprendedor logre una rentabilidad económica y financiera en su firma, es necesario que cuente con las competencias relacionadas con la alta gerencia como ventaja competitiva en el rendimiento empresarial.

## 5. Referencias

López-Lemus, J., & De La Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras . *Nova Scientia*, 357 - 383 doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795 .

Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a nonfinancial and financial assessment. *The Learning Organization*, 166-185 doi.org/10.1108/09696470610645494.

Byrd, T. A., & Davidson, N. W. (2003). Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. *Information & Management*, 243-55.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*, 297-335.

Hair, J., Hult , G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. (PLS-SEM)*. 2nd Ed. Sage: Thousand Oaks.

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL.: National Educational Resources.

López, J. (10 de 10 de 2018). El Financiero: Fracasan en México 75% de emprendimientos. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx>: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/-fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>

MEDTecNM. (2015). Modelo de educación dual para nivel licenciatura del Tecnológico Nacional de México (MEDTecNM). *Tecnológico Nacional de México*, 1-183.

Morabito , V., Themistocleous , M., & Serrano , A. (2010). A survey on integrated IS and competitive advantage . *Journal of Enterprise Information Management* , 201-214 doi.org/10.1108/17410391011019778.

Muthén, B. (2001). Second-Generation structural equation modeling with a combination of

categorical latent variables: New opportunities for latent class/latent growth modeling . En L. M. (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change* (págs. pp. 289-332). Washington, D.C. Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad, M. R., & Kaziemah, N. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malasia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, 13-25 Doi: 10.1016/s2212-5671(15)01302-2.

Pearson, E. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 128-134. Dpi: /10.1080/01621459.1931.10503208.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. DOI: 10.1080/10705519609540052.

Sigalas, C., & Pekka-Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 61-80.