

**“Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica”**

Estrada Bárcenas, Roberto  
Profesor Investigador, ICEA  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.  
estradab@upct.es, estradab@uaeh.edu.mx

García Pérez de Lema, Domingo  
Catedrático de Universidad  
Universidad Politécnica de Cartagena, España.  
domingo.garcia@upct.es

**Resumen:**

Una variedad de herramientas han sido diseñadas para ayudar a los gerentes a planear, ejecutar y controlar la estrategia. El objetivo de la presente investigación es conocer en qué medida se utilizan las herramientas estratégicas y su efecto en la planeación y el rendimiento, a través de una muestra de 130 Pequeñas y Medianas Empresas manufactureras de Hidalgo, México. Los resultados muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos elevan el nivel de formalidad de su planeación y tienen un rendimiento superior.

**Palabras clave:** Herramientas estratégicas, planeación, rendimiento, PYME.

**Abstract:**

A variety of tools have been designed to help managers to plan, implement and monitor the strategy. The objective of this research is to ascertain to what extent the tools used and their effect on strategic planning and performance across a sample of 130 manufacturing Small and Medium Enterprises in Hidalgo, México. The results show that SMEs that use these instruments further raise the level of formality of their planning and have superior performance.

**Keywords:** Strategic tools, planning, performance, SMEs.

## **1. Introducción**

La contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra et al, 2007). En México, representan el 99.7% de las empresas, generan el 71.9% de los empleos y contribuyen al 52% del PIB (INEGI, 2004). Desde una perspectiva interna, algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas, son la incapacidad de gestión y baja productividad, lo que afecta sus niveles de planeación (Palomo, 2005; Zevallos, 2003).

La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos de que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos. Por ello, se reconoce la influencia de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas en este tema, pues sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se deben a que poseen recursos y capacidades únicos que las diferencian de los demás competidores de su sector (Penrose, 1959; Barney, 1991).

Diversos estudios han puesto de manifiesto que las estrategias ideadas por las empresas no son realmente aplicadas. Por tal motivo, una variedad de herramientas de gestión han sido diseñadas para ayudar a los gerentes a planear, ejecutar y controlar la estrategia (Atkinson, 2006). Para efectos del presente trabajo, se consideran herramientas estratégicas los métodos o técnicas que permiten la representación y simplificación de una situación compleja, con el propósito de obtener información estratégica (Gunn y Williams, 2007).

El objetivo de la presente investigación es conocer, desde la perspectiva la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, en qué medida se utilizan las herramientas estratégicas y su efecto en la planeación y el rendimiento. El estudio se realizó sobre una muestra de 130 PYME manufactureras del estado de Hidalgo.

El presente documento está organizado en tres apartados. En el primero, se consideran los aspectos teóricos acerca de las herramientas estratégicas, la planeación y el rendimiento, así como las hipótesis a contrastar. En la segunda, se realiza el análisis estadístico de los datos. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

## **2. Marco teórico, revisión de estudios previos e hipótesis a contrastar**

### **2.1. La planeación estratégica en la PYME**

La importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Koontz y Weihrich, 2000; Rodríguez, 2005; Robinson y Pearce, 1984). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a los administradores de las organizaciones a pensar, planificar y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2002). Adicionalmente, algunos trabajos han aportado evidencia empírica acerca de la importancia concedida a la planeación y su relación con el rendimiento (Rudd, 2007; Glaister y Falshaw, 1999; Berry, 1998).

Hasta el momento, no existe consenso respecto del concepto de planeación estratégica. Para efectos del presente trabajo, se ha adoptado la definición de Bateman y Snell (2005) que la considera como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) las estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) el largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años. De la misma forma, otros autores han considerado elementos similares en su definición (Rodríguez, 2005; Chiavenato, 2005; O'Regan y Ghobadian 2002; Koontz y Weihrich, 2000).

Por otra parte, existe una diversidad de ideas a favor o en contra acerca de la conveniencia de llevar a cabo una planeación formal, especialmente en la PYME, que tienen como ventaja una estructura organizativa flexible. La formalidad de la planeación se refiere al grado en que existen planes en forma escrita, y lo completo de su contenido (Longenecker *et al.*, 2007). Algunos autores han sugerido que la formalidad va a depender del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su ciclo de vida (Elbanna, 2008; Berry, 1998; Robinson y Pearce, 1984).

Diversos trabajos han encontrado evidencia empírica respecto de la relación entre la formalidad de la planeación y el rendimiento en la PYME. Por ejemplo, en el

estudio de Kraus *et al.* (2006) y Glaister *et al.* (2008), los autores encontraron que existe una relación positiva y significativa entre la planeación y el rendimiento. Otros trabajos, han destacado la importancia de la sofisticación de la planeación. Por ejemplo, Peel y Bridge (1998) hallaron que la rentabilidad y el logro de los objetivos se asociaron positivamente con una planeación minuciosa.

No obstante, a diferencia de la evidencia teórica y empírica de los trabajos anteriores, algunos autores opinan, que existe mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación informal de decisiones estratégicas, que a través de prácticas formales de planeación (Lumpkin *et al.*, 1998; Mintzberg, 1994).

Para determinar el efecto de la importancia concedida a la planeación y el grado de formalidad, en el rendimiento de la PYME se han planteado las siguientes hipótesis:

*H1. Las PYME que le conceden mayor importancia a la planeación obtienen un rendimiento superior.*

*H2. Las PYME que tienen un nivel de planeación más formal obtienen un rendimiento superior.*

### **2.3. Utilización herramientas estratégicas**

Las herramientas estratégicas pueden definirse como los conceptos, técnicas y metodologías que ayudan a los administradores en la toma de decisiones estratégica. En este documento el término "*herramienta estratégica*" se utiliza para describir los métodos o técnicas que permiten la representación y simplificación de una situación compleja, con el propósito de obtener información (Gunn y Williams, 2007).

Las herramientas estratégicas, se han desarrollado para ayudar a los administradores a aumentar la eficacia en la elaboración, ejecución y control de la planeación (Carrión, 2007; Kraus *et al.* 2006). Por tal motivo, algunos autores han enfatizado la importancia de su utilización, considerándolas un factor clave en el proceso de planeación (Atkinson, 2006; Liedtka, 2000).

Existen una gran diversidad de herramientas estratégicas que facilitan el análisis en las distintas fases del proceso de planeación, algunas de ellas utilizadas en el presente estudio son: el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST); el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter; el análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades

y Amenazas (FODA); análisis de los Factores Críticos de Éxito (FCE); análisis de la cultura organizacional; análisis de recursos humano; y herramientas de gestión contables y financieras (indicadores de gestión, costos, presupuestos); por mencionar algunas.

Desde una perspectiva empírica, varios estudios han encontrado evidencia al respecto. Por ejemplo: Elbanna (2008) y Rue e Ibrahim (1998) encontraron que las empresas que emplean herramientas estratégicas tienen mayor eficacia en la aplicación de la planeación. Ambos estudios encontraron un efecto positivo y significativo entre la sofisticación de la planeación, en términos de la utilización de herramientas estratégicas, y el rendimiento de las empresas. Por otra parte, Atkinson (2006) en su análisis del cuadro de mando integral, concluyó que este instrumento contribuye a eliminar algunos de los principales problemas de aplicación de la planeación.

Adicionalmente, algunos estudios han revelado que las PYME ocupan en mayor medida herramientas de gestión contables y financieras. Así lo confirma el trabajo de Dincer *et al.* (2006), en el que encontraron que los modelos de predicción económica y de análisis financiero, son las herramientas más utilizadas por las empresas turcas. De la misma forma, Stonehouse y Pemberton (2002) concluyeron que las PYME muestran un fuerte énfasis en la utilización de herramientas de análisis financiero, considerando que puede ser indicativo de una perspectiva a corto plazo más que de una orientación estratégica.

Adicionalmente, puede surgir la pregunta ¿cuántas y qué herramientas estratégicas se deben utilizar? No existe un número, ni una herramienta, que se pueda considerar como ideal. Los gerentes deben utilizar aquellas que se ajusten a las características y necesidades de su empresa (Gunn y Williams, 2007).

Sobre la base de los argumentos conceptuales y los estudios empíricos, se proponen la siguiente hipótesis:

*H3. Las PYME que utilizan en mayor medida herramientas estratégicas, tienen un nivel de planeación más formal.*

*H4. Las PYME que utilizan en mayor medida herramientas de gestión contables y financieras tienen un nivel de planeación más formal.*

*H5. Las PYME que utilizan en mayor medida herramientas estratégicas y herramientas de gestión contables y financieras obtienen un rendimiento superior.*

### **3. Metodología**

#### **3.1. Selección de la muestra e instrumento de medición**

Para el cálculo de la muestra se tomó como base una población de 7,010 PYME manufactureras con más de 10 y hasta 250 empleados, tomando como base los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004). La muestra, que se extrajo de la población es de 130 PYME del estado de Hidalgo. La composición de las empresas que conforman la muestra se puede ver en la tabla 1.

**Tabla 1. Sector industrial**

<b>Industria</b>	<b>%</b>
Industria alimentaria	18
Industria del vestido	22
Industria química	16
Industria de la madera	9
Industria de la construcción	15
Otras industrias manufactureras	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

El instrumento utilizado para la recogida de datos fue un cuestionario, que se aplicó a los gerentes de la PYME entre los meses de noviembre de 2008 a febrero de 2009. La elección de esta técnica obedece a que no existe una base de datos respecto de la PYME en México. No obstante, esta técnica también ofrece ventajas como recoger información de un grupo numeroso de sujetos de forma relativamente rápida y económica y que se puede acceder a información que no se encuentra disponible por otro medio (Martín y Aguiar, 2004; Yang *et al.*, 2006).

#### **3.2. Medición de variables**

##### ***Variable dependiente: Rendimiento***

Hasta el momento, no existe acuerdo respecto de un indicador válido y generalizable para medir el rendimiento (Glaister *et al.*, 2008; Phillips, 1996;

Venkatraman *et al.*, 1986). Para efectos del presente estudio, se adoptó un enfoque de tipo cualitativo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), basado en doce criterios para evaluar el rendimiento empresarial. Esta variable se midió utilizando la escala de Likert de 5 puntos (1= nada importante y 5= muy importante). Un criterio similar ha sido utilizado en otros trabajos (Rudd *et al.*, 2007; Delmar y Shane, 2003). Adicionalmente, se llevó a cabo el análisis de fiabilidad de la escala, obteniendo un índice significativo de consistencia interna a través del Alfa de Cronbach (0.901) y al análisis factorial por medio del KMO (.866) y la prueba de esfericidad de Bartlett (significativo al 1%). Estos resultados se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2. Fiabilidad de la Escala: Rendimiento**

<b>Nivel de importancia de la empresa a factores determinantes del desarrollo y éxito competitivo: (1= Nada importante; 5= Muy importante)</b>	<b>Validación de la escala</b>	
Calidad del producto	<b>Alfa de Cronbach= 0.901</b>	
Eficiencia de los procesos operativos internos		
Organización de las tareas del personal		
Satisfacción de los clientes		
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados		<b>KMO= .866</b>
Imagen de la empresa y de sus productos		
Participación de mercado		<b>Prueba de esfericidad de Bartlett= .000</b>
Rentabilidad		
Productividad		
Motivación/satisfacción de los trabajadores		<b>Factores: 1</b>
Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral)		
Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)		

### ***Medición de las variables independientes***

- *Importancia de la planeación*: se midió a través de la escala de Likert de 5 puntos, asignando 1 a nada importante y 5 a muy importante. Una medida similar se empleo en el trabajo de Berry (1998).

- *Formalidad de la planeación*: Para medir la formalidad de la planeación, se adaptó la medida utilizada en los trabajos de French *et al.* (2004) y Bracker *et al.* (1988). Este modelo divide a las empresas en cuatro niveles de planeación, con características específicas para cada uno de los niveles: (a) planeación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (b) planeación formal: se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico; (c) planeación informal: el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito; y (d) sin plan.

- *Utilización de herramientas estratégicas:* para medir la utilización de las herramientas, se les pidió a los gerentes de la PYME que indicaran con qué frecuencia las utilizaban a través de una escala de Likert de 5 puntos (1= ninguna utilización, 5= mucha utilización), de acuerdo con los trabajos de Glaister y Falshaw (1999) y Dincer *et al.* (2006).

***Medición de variables de control:***

- *Tamaño:* se midió como el valor medio del número de empleados. Morikawa (2004) llegó a la conclusión de que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el rendimiento y el tamaño de la empresa.

- *Edad:* La edad se midió con base en el número de años que lleva funcionando la empresa de acuerdo con el trabajo de Yasuda (2005).

- *Sector:* se utilizó el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN-2003).

#### **4. Análisis de resultados**

***Análisis Univariante***

Con el propósito de lograr una mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas, los resultados se resumen por medio del análisis estadístico univariante a través de: (1) análisis ANOVA para variables continuas y (2) análisis de contingencia, con base en la  $\chi^2$  de Pearson para las variables categóricas.

La tabla 3, muestra el tipo de planeación en relación con el tamaño y años de funcionamiento. Los resultados muestran valores positivos y significativos en ambas variables (significativos al 1%). Estos resultados apoyan la idea de que el nivel de sofisticación de la planeación, dependerá de la etapa de crecimiento de la empresa, ya que a medida que se vuelven más grandes y complejas se ven en la necesidad de formalizar sus procesos de planeación (Elbanna, 2008; Longenecker *et al.*, 2001; Robinson y Pearce, 1984).

**Tabla 3. Variables de control**

Variables	Sofisticada	Formal	Informal	Sin plan	Sig.
Tamaño (número de empleados)	115.35	41.78	40.52	23.52	.000
Años de funcionamiento	22.19	13.63	11.23	15.16	.011

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo  
El test de Kruskal-Wallis se utiliza cuando no existe homogeneidad entre las varianzas y no se llevaron a cabo hipótesis de normalidad.

En la tabla 4, se puede apreciar la media de la importancia concedida a la planeación y el rendimiento de la PYME. Al igual que en diversos trabajos empíricos (Stonehouse y Pemberton, 2002; Glaister y Falshaw, 1999) y teóricos (Chiavenato, 2005; Koontz y Weihrich, 2000; Rodríguez, 2005), los resultados muestran que las empresas que le dieron mayor importancia a la planeación lograron un rendimiento superior (significativo al 1%), por lo que se acepta la hipótesis 1.

**Tabla 4. Importancia de la planeación y rendimiento**

Variable	Importancia planeación	Nivel de significancia
Rendimiento	3.92	***

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo

En la tabla 5 se analiza el tipo de planeación y el rendimiento de la PYME a través de la comparación de medias. Los resultados sugieren que las empresas que tienen una planeación sofisticada (valor medio de 4.06) tienen un rendimiento superior, y que en relación con las empresas que no planean. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los planeadores formales e informales (ambos con una media de 3.72). Este resultado coincide con otros estudios, que encontraron que las PYME que planean minuciosamente tienen un rendimiento mayor comparados con aquellas que tienen procesos de planeación menos rigurosos (Glaister *et al.*, 2008; Kraus *et al.*, 2006). Con base en los resultados anteriores, se acepta la hipótesis 2.

**Tabla 5. Tipo de planeación y rendimiento de la PYME**

Variable	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación informal	Sin plan
Rendimiento	4.06	3.72	3.72	3.59

Rendimiento: escala de Likert de 5 puntos (1= muy desfavorable y 5= muy favorable).

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.

Nivel de significancia: **0.064**

Respecto de la tabla 6, se muestran una serie de herramientas de gestión estratégica y el tipo de planeación que lleva a cabo la PYME, por medio de una comparación de medias. Como se puede observar, las herramientas de gestión estratégicas más utilizadas son: (a) el análisis de recursos y capacidades de la empresas (3.24); (b) el análisis FODA (3.20); y (c) el análisis de recursos humanos (2.92). También se puede apreciar que las PYME que tienen una planeación sofisticada, utilizan en mayor medida las herramientas de gestión estratégica, en comparación con las que planean de manera formal e informal. Este resultado apoya otros estudios, que encontraron que la utilización de herramientas estratégicas puede tener un efecto positivo y significativo en la sofisticación de la planeación (Elbanna, 2008; Rue e Ibrahim, 1998). Por tal motivo, se acepta la hipótesis 3. No obstante, en los valores medios de los planeadores formales e informales no se observan diferencias relevantes. Por otra parte, los resultados muestran diferencias positivas y significativas en el uso de algunas herramientas estratégica, particularmente: (a) el análisis de la cultura organizacional (significativo al 1%); (b) análisis FODA, benchmarking y análisis de recursos humanos (significativos al 5%); y (c) análisis FCE (significativo al 10%).

**Tabla 6. Herramientas de gestión estratégica**

Variables	Media total	Sofisticada	Formal	Informal	Sin plan	Sig.
Análisis PEST	2.34	2.69	2.19	2.25	-	NS
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	2.11	2.23	2.07	2.08	-	NS
Análisis FCE	2.43	2.92	2.22	2.27	-	*
Análisis de los recursos y capacidades	3.24	3.54	2.93	3.27	-	NS
Análisis FODA	3.20	3.85	3.26	2.85	-	**
Análisis de la cultura organizacional	2.57	3.23	2.30	2.38	-	***
Herramientas del Benchmarking	2.35	2.96	2.15	2.13	-	**
Matriz de Boston	2.13	2.00	2.08	2.21	-	NS
Software de planeación estratégica	2.33	2.73	2.12	2.23	-	NS
Análisis de recursos humanos	2.92	3.46	2.74	2.75	-	**
Análisis de la cadena de valor	2.21	2.42	2.12	2.15	-	NS

Herramientas estratégicas: escala de Likert de 5 puntos (1= Ninguna utilización y 5= mucha utilización).

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.

El test de Kruskal-Wallis se utiliza cuando no existe homogeneidad entre las varianzas y no se llevaron a cabo hipótesis de normalidad.

En cuanto a la tabla 7, se puede observar los valores medios de las herramientas de gestión contables y financieras, y el nivel de sofisticación de la planeación. Las tres herramientas más utilizadas son: (a) el análisis económico y financiero (3.87); (b) presupuestos (3.83); y (c) los sistemas de contabilidad de costos (3.59). Adicionalmente, los resultados muestran diferencias positivas y significativas en las siguientes herramientas: (a) análisis financiero de la empresa; (b) análisis de razones financieras;

(c) indicadores de gestión; (d) sistemas de contabilidad de costos (todos significativos al 1%); y (e) presupuestos (significativo al 5%). Al igual que en otros trabajos, este resultado confirma que las PYME utilizan en mayor medida herramientas de gestión contables y financieras (Dincer *et al.*, 2006; Stonehouse y Pemberton, 2002). Se acepta la hipótesis 4.

**Tabla 7. Herramientas de gestión contable y financiera**

VARIABLES	Media total	Sofisticada	Formal	Informal	Sin plan	Sig.
Análisis económico y financiero	3.87	4.15	3.89	3.71	-	NS
Análisis financiero de la competencia	2.61	2.58	2.81	2.55	-	NS
Análisis financiero de su empresa	3.26	3.88	3.19	2.98	-	***
Análisis de razones financieras	3.31	3.96	3.26	3.02	-	***
Indicadores de gestión	3.02	3.81	2.78	2.75	-	***
Sistemas de contabilidad de costos	3.59	4.19	3.59	3.29	-	***
Presupuestos	3.83	4.31	3.67	3.67	-	**
Cuadro de mando integral	2.50	2.62	2.46	2.46	-	NS

Herramientas contables y financieras: escala de Likert de 5 puntos (1= Ninguna utilización y 5= mucha utilización).

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.

El test de Kruskal-Wallis se utiliza cuando no existe homogeneidad entre las varianzas y no se llevaron a cabo hipótesis de normalidad.

### **Análisis multivariante**

Con el propósito de analizar la relación entre los años de funcionamiento, las herramientas estratégicas, la importancia de la planeación, y su relación con el rendimiento, se llevó a cabo una regresión lineal múltiple. Los resultados se muestran en la tabla 8.

Como se puede observar, el coeficiente de determinación  $R^2$  muestra que el 31.9% de la variación en el rendimiento está explicado por las variables independientes de la regresión. Respecto de los coeficientes estandarizados, se observa que el factor herramientas de gestión contables y financieras llevan el mayor peso en el modelo (0.420, significativo al 1%), seguido por la importancia de la planeación (0.248, significativo al 1%), mientras que la edad de la empresa (0.179, significativo al 5%) y el factor herramientas de gestión estratégica (0.172, significativo al 10%) tienen menor peso. Se concluye que existe evidencia positiva y significativa entre el rendimiento y las variables independientes propuestas, por lo que se acepta la hipótesis 5.

**Tabla 8. Influencia de los factores de planeación en el rendimiento**

Variable dependiente: Rendimiento	Coefficientes estandarizados	Valor de t-student	Nivel de sig.
Edad de la empresa	0.179	2.070	**
Importancia de la planeación	0.248	2.848	***
Factor (herramientas estratégicas)	0.172	1.858	*
Factor (herramientas de gestión contable y financiera)	0.420	4.346	***
Factor de inflación de la varianza más elevado		3.807	
F		13.049	***
R <sup>2</sup> ajustada		.319	
N		130	

Edad de la empresa: número de años que lleva funcionando.  
Importancia de la planeación: escala de Likert de 5 puntos (1= nada importante, 5= muy importante)  
Factorial herramientas de gestión contable y financiera: escala de Likert de 5 puntos (1= ninguna utilización, 5= mucha utilización)  
Factorial herramientas estratégicas: escala de Likert de 5 puntos (1= ninguna utilización, 5= mucha utilización)  
\*: p≤ 0.1; \*\*: p≤ 0.05; \*\*\*: p≤ 0.01; NS: No significativo.

## Conclusiones

El objeto de la presente investigación fue conocer, desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, en qué medida se utilizan las herramientas estratégicas por los gerentes de la PYME y analizar su relación con la planeación y el rendimiento.

Este estudio encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa, en comparación con el grado de formalidad de la planeación. Es posible, que este resultado indique que la flexibilidad e informalidad pueden ser útiles en el inicio de la empresa, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control.

Por otra parte, se encontró que las PYME que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado hace notar la importancia de que los gerentes desarrollen una visión de futuro, y piensen más allá del día a día con el fin de desarrollar una perspectiva a largo plazo. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control.

Por otra parte, el resultado del análisis univariante mostró que las PYME que tienen una planeación sofisticada obtienen un rendimiento superior. Aunque este resultado debe ser interpretado con cautela, pues al realizar el análisis confirmatorio a

través de la regresión lineal múltiple no se encontró una relación significativa. No obstante, los resultados sugieren que podría existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planeación que a través de un proceso emergente e informal.

En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, los resultados del análisis univariante muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos, tienen un mayor grado de formalidad en su planeación. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de herramientas, ya sea por desconocimiento o porque los gerentes no están convencidos de los beneficios prácticos de su utilización. También puede ser indicativo de la brecha que existe entre académicos y empresarios, y que la diversidad de herramientas con las que se cuenta hoy en día no han permeado en la práctica empresarial. De cualquier manera, es posible que al utilizar estos instrumentos en mayor medida, para el análisis del entorno así como para el análisis interno, pudiera facilitar el aprendizaje organizativo, el pensamiento estratégico y contribuir a reducir las tasas de fracaso entre las PYME.

Finalmente, existe evidencia positiva y significativa de que la utilización de herramientas de gestión contables y financieras, influye en el grado de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME. Los resultados muestran que las herramientas de gestión contables y financieras se utilizan en mayor medida que las herramientas de gestión estratégica, lo que puede ser indicativo de un énfasis en el corto plazo, y de la inconsciencia en la necesidad de una visión estratégica.

#### **2.4.5. Referencias bibliográficas**

- Atkinson, H. (2006): "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, vol. 44, pp. 1441-1460.
- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005): *Administración una ventaja competitiva*. cuarta edición, México: McGraw Hill.
- Berry M. (1998): "Strategic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3, pp. 455-466.

- Bracker, J. S., Keats, B. W. and Pearson, J. N. (1988): "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603.
- Carrión, J. (2007): *Estrategia, de la visión a la acción, segunda edición*, ESIC Libros Profesionales de Empresa. Madrid.
- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003): "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategy Management Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 165-185.
- Dincer, O., Tatoglu, E. y Glaister, K. (2006): "The strategic planning process: evidence from Turkish firms", *Management Research News*, vol. 29, no. 4, pp. 206-219.
- Elbanna, S. (2008): "Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context", *Management Decision*, vol. 46, no. 5, pp. 779-796.
- French, S. J., Kelly, S. J. y Harrison, J. J. (2004): "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", *Journal of Management Development*, vol. 23, no. 8, pp. 765-776.
- Glaister, K. W. y Falshaw, J.R. (1999): "Strategic Planning] Still Going Strong?", *Long Range Planning*, vol. 32, no. 1, pp. 107-116.
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M. y Zaim, S. (2008): "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. Evidence from an emerging country", *Management Decision*, vol. 46, no. 3, pp. 365-391.
- Gunn, R. y Williams, W. (2007): "Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK", *Strategic Change*, vol. 16, pp. 201-216.
- INEGI (2004): Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Secretaría de Economía*, México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000): *Administración una Perspectiva Global*. Decimo segunda edición, México. Mc Graw Hill.
- Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2006): "Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings", *Management Research News*, vol. 29, no. 6, pp. 334-344.
- Liedtka, J. (2000): "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model", *European Management Journal*, vol. 18, no. 2, pp. 195-206.

- Longenecker, J. C., More, R. Petty, L y Palich, J. (2007): *Administración de pequeñas empresas*. Un enfoque emprendedor, 13ª edición, Thomson, México.
- Lumpkin, G., Shrader, R. y Hills, G. (1998): “Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures?”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol., pp. 180-189.
- Mintzberg, H. (1994): “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*, vol. 1, no. 59, pp. 107-114.
- Morikawa, M. (2004). “Information technology and the performance of Japanese SMEs”. *Small Business Economics*, vol. 23, pp. 171–177.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002): “Effective strategic planning in small and medium sized firms”, *Management Decision*, vol. 40, no. 7, pp. 663-671.
- Palomo, M. (2005): “Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs”, *Ingenierías*, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.
- Peel, M. y Bridge, J. (1998): “How planning and capital budgeting improve SME performance”, *Long Range Planning*, vol. 31, no. 6, pp. 848-856.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Phillips, P. A. (1996): “Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory”, *International Journal Hospitality Management*, vol. 15, no. 4, pp. 347-362.
- Quinn R. y Rohrbaugh J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to Organizational analysis”, *Management Science*, vol. 29, no. 3, pp. 363-377.
- Robinson, R. y Pearce, J. A., II (1984): “Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning”, *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 128-137.
- Rodriguez, J (2005): *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Quinta Edición, International Thomson, México.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. y Lings, I. (2007): “Strategic planning and performance: extending the debate”, *Journal of Business Research*, vol. 61, pp. 1-10.
- Rue, L. W. y Ibrahim, N.A. (1998): “The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”, *Journal o Small Business Management*, pp. 24-32.
- SCIAN (2003): *Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. y Camillus, J. (1986): "Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach", *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 347-372.
- Yasuda, T. (2005): "Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing". *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 1-15
- Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). "The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources". *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.
- Zevallos, E. (2003): "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, vol. 79, pp. 53-70.