

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO: ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PME E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM EMPRESAS ESPANHOLAS

### STRATÉGIC PLANNING IN SME AND ITS RELATION TO PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN SPANISH COMPANIES

#### **Domingo García Pérez de Lema**

Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Catedrático de Universidad

Dirección: Paseo Alfonso XIII, 50

30203 Cartagena (Murcia). Espanha. Telefone: +34 968325606 Fax: +34 968325782

URL: [http://www.defyc.upct.es/index.php?pagina=Dr\\_03](http://www.defyc.upct.es/index.php?pagina=Dr_03)

Email: [domingo.garcia@upct.es](mailto:domingo.garcia@upct.es)

#### **Víctor Gabriel Sánchez Trejo**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Profesor Investigador, ICEA

Dirección: Carr Pachuca - Tgo Km. 4.5 s/n, Ciudad Universitaria. Edificio Central del ICEA

Planta Alta. México. Tel. 71 72000 ext. 6202

URL: <http://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/oferta/licenciaturas/administracion/investigadores/drvicorgabriel.html>

Email: [vgst@hotmail.com](mailto:vgst@hotmail.com)

#### **Roberto Estrada Bárcenas**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Profesor Investigador, ICEA

Email: [robertoestradabar@hotmail.com](mailto:robertoestradabar@hotmail.com)

**Data de submissão:** 13 Jan. 2011. **Data de aprovação:** 30 Mar. 2011. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira

#### **Resumen**

En este trabajo se estudian las características de las Pequeñas y Medianas empresas (PYME) que llevan a cabo planeación estratégica (tamaño, edad, sector, estructura de la propiedad, formación del gerente, innovación y tecnología y sistemas de control de gestión), distinguiendo el horizonte temporal a corto y largo plazo. Adicionalmente, se analiza la relación entre la planeación estratégica y el rendimiento de la PYME. Bajo un enfoque conceptual de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa, se lleva a cabo un estudio empírico utilizando una muestra de 1,170 PYME industriales de la región de Murcia (España). La recolección de la información se realizó vía fax con seguimiento telefónico, utilizando un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. Los resultados muestran que los factores relacionados con el tamaño, la formación universitaria del gerente y la actividad innovadora de la PYME son los que en mayor medida distinguen a las empresas que llevan a cabo planeación en el seno de su organización, y que las empresas que planean a largo plazo obtienen un mayor rendimiento.

**Palabras clave:** Planeación estratégica. Horizonte temporal. Rendimiento. PYME.

## Resumo

Este artigo estuda as características de pequenas e médias empresas (PME) que realizam o planejamento estratégico (tamanho, idade, setor, estrutura de propriedade, formação do gerente, inovação e tecnologia e sistemas de controle de gestão), no curto e longo prazo. Além disso, analisou-se a relação entre planejamento estratégico e desempenho das PME. Sob uma abordagem conceitual da Teoria dos Recursos e Capacidades da Empresa foi realizado um estudo empírico com uma amostra de 1.170 indústrias (PME) na região de Murcia (Espanha). A coleta de dados foi feita via fax com acompanhamento por telefone utilizando-se um questionário auto administrado dirigido ao gerente da empresa. Os resultados mostram que fatores relacionados ao tamanho, à formação universitária do gerente e à atividade inovadora das PME são os que caracterizam as empresas que realizam o planejamento. Notou-se ainda que as empresas que planejam a longo prazo obtêm um melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Horizonte de tempo. Desempenho. PME

## Abstract

This paper studies the characteristics of small and medium enterprises (SME) that carry out strategic planning (size, age, sector, ownership structure, manager training, innovation and technology and management control systems), distinguishing the time horizon short and long term. Additionally, we analyzed the relationship between strategic planning and performance of SMEs. Under a conceptual approach of the Theory of Resources and Capabilities of the Company carried out an empirical study using a sample of 1.170 industrial SMEs in the region of Murcia (Spain). The data collection was done via fax with telephone follow-up, using a questionnaire directed at the manager of the company. The results show that factors related to size, manager of university education and innovation activities of SMEs are those that further distinguish the companies that carry out planning within your organization, and that companies long-term plan to get better performance.

**Keywords:** Strategic Planning. Temporary horizon. Performance. SME.

## 1. Introducción

La investigación académica en el campo de las PYME ha tenido una evolución constante en los últimos 40 años (Torres, 1998, Kuratko, 2006, Julien, 2007) que le han permitido encontrar una especificidad con respecto a la gran empresa y generar un aumento en los artículos y comunicaciones académicas al respecto (Kuratko, 2006, Sánchez, 2009), así como la formación de redes internacionales para su estudio.

El presente trabajo de investigación forma parte de una investigación desarrollada por miembros de la Red internacional de investigadores en PYME integrada por universidades de Iberoamérica. Actualmente, los investigadores de esta red están aplicando instrumentos de medición homogéneos para conocer las características de las PYME en sus países y realizar estudios comparativos. Dentro de este proyecto, los autores de esta comunicación han tomado como eje temático la planeación estratégica y su temporalidad como capacidad empresarial para mejorar la competitividad de las empresas.

La planeación estratégica es un tema relevante en ciencias de gestión desde los años 60 y en lo que respecta a su relación con el rendimiento de la empresa se han encontrado resultados contrastantes (Ansoff, 1965; Pearce *et al.*, 1987; Mintzberg, 1994; Grant, 2003; Delmar y Shane, 2003; Kraus *et al.*, 2006; Stonehouse, 2006; Rud *et al.*, 2007), lo que ha

generado un debate intenso sobre la utilidad de generar esta capacidad dentro de la empresa.

Diversos autores han identificado que el desarrollo de procesos de reflexión sobre la empresa tiene un efecto importante en su rendimiento. Hart y Banbury (1994) concluyeron que el desarrollo de las competencias en diferentes procesos estratégicos (planeación, decisión, descentralización,...) genera un desempeño en la empresa. Así también, O' Regan, Sims y Ghobadian (2005) observaron un aumento del desempeño organizacional a partir de los procesos de descentralización y del desarrollo de las competencias. Sin embargo, la realidad organizacional de la PYME da evidencias de una estrategia generalmente informal e intuitiva (Julien, 1997) y reactiva con herramientas de planeación poco estructuradas y esporádicas (Goy, Paturel, 2004), incluso ausentes.

El objetivo de esta investigación es observar los efectos de la planeación en el rendimiento de 1,170 PYME españolas, así como las características de las empresas que planean (tamaño, edad, sector, formación del gerente, empresas familiar, innovación, posición tecnológica y sistemas de control de gestión). En la primera parte se hace una revisión del marco conceptual relativo a la utilización de la planeación en las PYME y sus efectos en el rendimiento. En una segunda parte, se describen los aspectos metodológicos relacionados con la muestra, el instrumento de medición y las variables seleccionadas. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos en el análisis de variables para finalizar con las conclusiones del estudio.

## **2. Marco teórico, evidencias empíricas e hipótesis a contrastar**

### **2.1. La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa**

La turbulencia del medio ambiente y las crisis económicas que marcaron los años 90 mostraron los límites de una estrategia determinista construida bajo al análisis exhaustivo del exterior de la empresa. A partir de estos límites se comienza a percibir el potencial de los recursos y habilidades internas de la empresa para generar ventajas competitivas duraderas. Los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) mostraron que las empresas de una misma industria no poseen recursos similares lo que explica su potencial y su diferencia. La empresa debe entonces, identificar sus recursos estratégicos caracterizados por su rareza, su apropiación, su longevidad o su dificultad para ser imitados.

Para mejorar su competitividad y su rendimiento, las empresas deben desarrollar activos intangibles como su gestión del conocimiento y la dirección empresarial que deben ser desarrolladas y explotadas para generar ventajas competitivas (Hamel, Prahalad, 1990). Bajo este enfoque, consideramos a la planeación estratégica como una capacidad que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos y el crecimiento de su organización, al ser un recurso distinto a los demás competidores de su sector (Penrose, 1959; Barney, 1991).

### **2.2. La planeación dentro de las PYME y su temporalidad**

La planeación estratégica es un instrumento de gestión utilizado particularmente en las grandes empresas. Permite construir la estrategia y programar su aplicación. Sin embargo, presenta dificultades de realización y de adaptación en las PYME y su presencia no es aún validada integralmente por todos los investigadores (Calori *et al.* 1997).

Goy y Paturel (2004) identificaron que en general la PYME no realiza actividades de planeación o que se hace de un modo informal, esporádico y no estructurado debido a la naturaleza no estructurada de sus actividades, así como el posicionamiento aislado del dirigente en la reflexión, lo que origina una ausencia de planes escritos. En su trabajo de

investigación sobre las PYME en México, Montoya y Rendon (1999) explican que la planeación estratégica es un aspecto no significativo en la gestión de las pequeñas organizaciones.

Según Calori *et al.* (1997), el 30 % de las PYME recurren a la planeación estratégica apoyada, en general, por un proceso organizado y estructurado (con una adaptación constante de los métodos que corresponden a las características y a los recursos de las grandes empresas). Por su parte Waalewijn y Segaar (1993), concluyeron que el 80 % de las PYME no efectúan planes a largo plazo y comprobaron, al mismo tiempo, que la inmensa mayoría realizan solamente una planeación financiera. Por otro lado, Schuman, Shaw y Sussman (1985) observaron que las únicas PYME que planean realizan esta actividad con la ayuda de un proceso orientado a corto plazo formal, estructurado y participativo, operacional y actualizado regularmente.

En cuanto a su aplicación, Glaister y Falshaw (1999) consideran que la planeación estratégica en las PYME puede ser disfuncional si se introduce rigidez y alienta el exceso de burocracia, convirtiéndose en una desventaja para la PYME que se caracteriza por tener una estructura flexible (Quinn, 1980; Mintzberg, 1994, Julien, 1997). Naffziger y Kuratko (1991) encontraron que el 83% por ciento de los directores de las pequeñas empresas planeaban y que el 70% planeaba con un horizonte temporal de 1 a 3 años. Sin embargo, la realidad de la planeación en las PYME es que no suele ser apoyada por instrumentos de planeación y que en la mayoría de los casos es intuitiva e informal (Stonehouse, Pemberton, 2002; Estrada *et al.* 2009).

La temporalidad de la planeación en las PYME es también un elemento importante en su relación con el rendimiento de las empresas. Un horizonte temporal amplio favorece la identificación de las necesidades de recursos en una fase temprana, motivar a los empresarios y empleados para la consecución de los objetivos y mejorar el nivel de desempeño de las empresas (Smith, 1998; Collins, Porras, 2005). Harris y Ogbonna (2006) encontraron que las empresas que adoptan una perspectiva de largo plazo es más probable que entiendan y respondan mejor a las oportunidades y amenazas del entorno y por lo tanto obtengan mayor rendimiento.

Por el contrario, Mintzberg (1994) considera que la planeación a largo plazo es inútil, ya que las condiciones del entorno externo son imprevisibles y porque las personas no tienen una comprensión completa de la realidad, lo que imposibilita seguir un plan diseñado anticipadamente.

### **2.3. Evidencia empírica entre la planeación y el rendimiento**

La relación entre planeación estratégica y rendimiento ha sido analizada por diversos autores encontrándose resultados divergentes. La revisión de la literatura, ha arrojado algunas pruebas en apoyo a una relación positiva entre la planeación estratégica y el rendimiento en las empresas más pequeñas (Bracker *et al.*, 1988; Masurel, Smit, 2000; Perry, 2001; Griggs, 2002; Aragón, Sánchez, 2005, Glaister *et al.*, 2008).

Lyles *et al.*, (1993), al dividir en su investigación a las empresas que planeaban y las que no, encontraron que las PYME con una planeación formal crecían dos veces más rápido que los que no llevaban a cabo este tipo de procesos. Lumpink *et al.* (1998) destacaron que el tamaño de la empresa y el nivel de desarrollo son factores críticos para comprender el vínculo que existe entre la planificación y el rendimiento. Glaister y Falshaw (1999), encontraron, dentro de un estudio de 113 empresas británicas, que las empresas que planean respecto de las que no lo hacen mostraban un mejor rendimiento. Ahora bien, este desempeño no solamente tiene relación con la planeación en sí, sino en relación a las herramientas utilizadas y la formalización (Rud, Ibrahim, 1998; Kraus *et al.*, 2006).

De la misma forma, Brown y Gatian (1995) examinan el modo en que la implantación de un sistema de información estratégica en una empresa ayuda a desarrollar una ventaja competitiva en el largo plazo. Igualmente, los trabajos de Huck y McEwen (1991), Luck (1996) y Camisón (1997) subrayan que la planeación estratégica, las prácticas innovadoras de gestión, la capacidad de respuesta al entorno externo, en resumen, la adopción de un enfoque estratégico, se convierten en factores de éxito para la PYME.

No obstante, otros estudios no encontraron relación entre estas variables (Sexton y Van Auken, 1985; Gable y Topol, 1987; Stonehouse, Pemberton, 2002; French *et al.* 2004; Gibson y Cassar, 2005). En un trabajo de investigación sobre la planeación y el desempeño de la PYME en países de transición, Yusuf y Saffu (2005) consideran que en períodos de incertidumbre las empresas no planean, y que no existen lazos evidentes entre planeación y desempeño, a excepción del sector manufacturero. Por su parte Rud *et al.* (2007) hacen una crítica de los estudios empíricos que relacionan la planeación y el rendimiento al considerar que no han sido exhaustivos y que tienen poca evidencia.

De todo ello se deriva la siguiente hipótesis de investigación:

*H1: Las empresas que planean estratégicamente obtienen un mayor rendimiento*

#### **2.4. Características de las PYME que planean**

Diversos estudio han hecho referencia a diversos aspectos que caracterizan a las PYME que planean, entre ellos han destacado: el tamaño, la edad y sector al que pertenece la empresa.

##### **Tamaño.**

Esta una de las características principales que distinguen a la PYME de la gran empresa. Generalmente, las empresas de menor tamaño poseen una estructura más simple y sus recursos y capacidades son más limitados (Zavallos, 2006). En el estudio de Berry (1998) en PYME de alta tecnología encontró una relación positiva y significativa entre la planeación y el tamaño de la empresa. Puso de manifiesto que a medida que la empresa pasaba de una etapa de crecimiento a otra los niveles de formalidad iban en aumento. De la misma forma, Glaister, *et al.* (2008), hizo hincapié en que el tamaño ha afirmado ser un importante variable de contingencia que deben considerarse al diseñar sistemas eficaces de planeación estratégica. En México, un estudio sobre 406 PYME valido igualmente que a medida que la empresa crecía en tamaño formalizaba su planeación (Martínez *et al.* 2008).

##### **Edad de la empresa.**

Algunos autores consideran que los años de funcionamiento de la empresa se relacionan con su nivel de planeación. En el trabajo de Longenecker *et al.* (2001), opinaron que el nivel de planeación dependerá del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su ciclo de vida. Al respecto, Rodríguez (2005) opinó que la planeación no es homogénea en las diferentes etapas de la empresa, por lo que los planes deben ajustarse dependiendo de dichas etapas. Añadió que en la etapa de iniciación, la planeación se caracteriza por ser a corto plazo, porque esto permite realizar cambios tendientes a su estabilidad. Paulatinamente, los planes se hacen cada vez más formales y específicos y con un horizonte de mediano plazo; finalmente la etapa de madurez se caracteriza por la sofisticación de la planeación y un horizonte temporal de largo plazo.

**Sector.**

Para Bateman y Snell (2005) las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectados por el ambiente externo, como el sector al que pertenecen. O'Regan, *et al.* (2006), concluyeron que las PYME que crecen son aquellas que prestan mayor atención a los conductores externos. Por otra parte, Claver, *et al.* (2000) llegaron a la conclusión de que algunos sectores eran más productivos que otros, por lo que opinaron que el sector juega un papel determinante en la competitividad. Sin embargo, Porter (1991) hizo notar que las características estructurales del sector no son estables y que la actuación de las empresas influye de modo determinante en los resultados de las empresas.

Otros aspectos que caracterizan a las empresas que planean son: la formación del gerente, propiedad familiar o empresa familiar, innovación, posición tecnológica y sistemas de control de gestión. A continuación se hace una breve descripción de dichas características.

**Formación del gerente.**

El conocimiento es considerado como un activo estratégico y una fuente de ventaja competitiva. Por lo que se considera que la formación del empresario juega un papel determinante en las prácticas de planeación. En el trabajo de Berry (1998), la planeación se relaciona positivamente con la formación y experiencia del gerente y su equipo de administración. Berry hizo notar que las PYME de alta tecnología obtendrían mayores beneficios al equilibrar sus conocimientos técnicos con otras áreas claves como la planeación y mercadotecnia. Del mismo modo, Hopkins y Hopkins (1997) encontraron fuertes vínculos entre la formación y experiencia del gerente y la eficacia de la planeación. Por otra parte, en el estudio de Sheppard, y Chowdhury (2005) se manifestó que la decadencia y posterior quiebra de una organización se debían en gran medida al desconocimiento de los procesos de planeación, el desinterés en la gestión y al abandono de áreas críticas de la empresa. Harris y Ogbonna (2006) también hallaron que la falta de conocimientos especializados acerca de la gestión es una limitante en el crecimiento de la empresa.

**Empresa familiar.**

Las empresas familiares se caracterizan por la propiedad y control de los miembros de una familia sobre la empresa diferenciando los valores familiares y empresariales (Gallo, García, 1996, Gallo *et al.*, 2004). Una gran cantidad de estudios han sido realizados sobre este tema de los cuales algunos han comparado las empresas familiares y las no familiares encontrando que las empresas familiares presentan una mejor rentabilidad (McConaughy *et al.*, 2001) debido a un uso más racional y eficiente de sus recursos (Carney, Gedajlovic, 2002). Sin embargo, la planeación estratégica es un elemento primordial para el desarrollo de las empresas familiares puesto que solo un tercio llega a segunda generación y el 10% a la tercera (Handler, Kram, 1998; Belausteguigoitia, 2004).

**Innovación.**

La innovación se ha convertido en un factor crucial para la supervivencia de la empresa, por lo que es importante establecer mecanismos que lleven a la innovación, no solo en los productos y procesos sino además en la gestión (Koc y Bozdog, 2007; Eikebrokk y Olsen, 2007; McEvily, Eisenhart y Prescott, 2004). En el trabajo de Carayannis *et al.*, (2006) encontraron que las tecnologías de información y comunicación (TIC) tienen un papel determinante en el desarrollo de conocimientos técnicos y de gestión. Por tal motivo, opinaron que las PYME deberían buscar apoyo financiero para el desarrollo de una estructura más competitiva. Por otra parte, Carrión (2007) opinó que para la construcción y renovación de actividades de gestión es necesario innovar, pues no se puede seguir dependiendo de las mismas recetas toda la vida, que en muchos de los casos son inservibles, añadió que el conocimiento es crear y desarrollar nuevas ideas.

**Posición tecnológica de la empresa.**

Como lo hace notar Bateman y Snell (2005) la innovación generalmente viene a través de los recursos tecnológicos. Por lo tanto, este factor pueden contribuir de modo importante a la competitividad de las empresas (McEvily *et al.*, 2004). En el trabajo de Poutziouris *et al.*, (2002) respecto de pequeñas empresas de base tecnológica, destacaron la necesidad de considerar el nivel tecnológico del sector, pues encontraron que las empresas que adquieren tecnología más avanzada tienen mayores oportunidades de competir en un entorno más complejo. Por otra parte, Kato (2006) hizo énfasis en que la tecnología no solo es aplicable e importante en los procesos productivos, sino también en otras áreas como la gestión, por medio de la aplicación de esta en la informática, tecnologías de información y comunicación y tecnología de diseño, entre otras.

**Sistemas de control de gestión.**

Los Sistemas de Control de Gestión (SCG) producen información que es requerida por los gerentes o directivos de las empresas para implementar de manera más eficaz la estrategia en su organización (Khanti, 2007; Simons, 1990). En el trabajo de Simons (1990), sobre la interacción entre los SCG y la estrategia, concluyó que la formulación de la estrategia y sus controles coadyuvan a la adaptación de la empresa en el tiempo. También existe evidencia de que los SCG facilitan la formulación y la ejecución de la planeación (Gunn y Williams, 2007; Atkinson, 2006). Adicionalmente, se han creado diversas herramientas que ayudan al control de la gestión y que esas herramientas un factor clave en el proceso de planeación. Por ejemplo, Elbanna (2008) y Rue e Ibrahim (1998) encontraron que las empresas que emplean herramientas estratégicas tienen mayor eficacia en la ejecución de la planeación. Atkinson (2006) en su análisis acerca del Cuadro de Mando Integral (CMI), concluyó que este instrumento contribuye a eliminar algunos de los principales problemas de aplicación de la planeación. En otro estudio, Stonehouse y Pemberton (2002) encontraron que las PYME utilizan en mayor medida herramientas de análisis financiero, considerando que puede ser indicativo de una perspectiva a corto plazo más que de una orientación estratégica. Desafortunadamente, a pesar de las ventajas y beneficios recogidos en la literatura y la evidencia empírica, los SCG se encuentran ausentes, poco estructurados o desorganizados en la mayoría de las PYME, quienes utilizan esencialmente información histórica y financiera.

Tomando como referencia los argumentos anteriores se plantean las siguientes hipótesis:

*H2: Las empresa que planean estratégicamente son de mayor tamaño.*

*H3: Las empresa que planean estratégicamente son de mayor edad.*

*H4: Las empresa que planean estratégicamente pertenecen a sectores de alta-tecnología.*

*H5: Las empresa que planean estratégicamente tienen un gerente con formación universitaria.*

*H6: Las empresa que planean estratégicamente tienen una estructura organizativa no familiar.*

*H7: Las empresa que planean estratégicamente innovan en su gestión.*

*H8: Las empresa que planean estratégicamente poseen una posición tecnológica superior.*

*H9: Las empresa que planean estratégicamente utilizan sistemas de control de gestión.*

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

La muestra utilizada en esta investigación está integrada por 1,170 PYME industriales españolas entre diez y 250 trabajadores y procede de la base de datos del proyecto “Estrategia e innovación de la PYME industrial en España” realizado por AECA (2005). El sistema de envío y colecta de información se realizó vía fax con seguimiento telefónico, utilizando como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. Este tipo de encuesta cuenta con la ventaja de la mayor accesibilidad a muestras de ámbito nacional a un coste unitario más reducido (Sarabia, 1999).

La población de empresas analizadas corresponde a sociedades mercantiles de los sectores industriales manufactureros (CNAE 15 a 22 y 24 a 36) con un tamaño comprendido entre 10 y 250 trabajadores. La distribución de empresas en la población se ha estimado a partir del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2003). El marco muestral de selección fue la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.

El trabajo de campo se realizó entre el 20 de febrero y el 10 de mayo de 2004. En total se efectuaron 9,337 contactos efectivos (fax y contacto telefónico). Las respuestas válidas obtenidas fueron de 1,201, lo que supone una tasa de respuesta del 12.9%. Del total de empresas se eliminaron 31 dado que el número de trabajadores era superior a 250. La precisión de la muestra final para la estimación, en el caso más desfavorable donde la frecuencia relativa de respuesta es un ítem específico es de  $p=0.5$  se caracteriza por un error máximo de 2.8 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%. La configuración sectorial de la muestra se recoge en la tabla 1.

**Tabla 1. Distribución sectorial de la muestra**

Sector	Actividad	Nº de empresas	%
15, 16	Productos alimenticios y bebidas, Tabaco	172	14.7
17	Industria textil	56	4.8
18	Industria de la confección y de la peletería	37	3.2
19	Preparación curtido y acabado cuero	51	4.4
20	Industria de madera y corcho	52	4.4
21, 22	Industria del papel, edición, artes gráficas	92	7.9
24	Industria química	73	6.2
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	71	6.1
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	64	5.5
27, 28	Metalurgia, Fabricación de productos metálicos	196	16.8
29	Industria de la construcción de maquinaria	77	6.6
30-33	Material y Equipo eléctrico, electrónico y óptico	106	9.1
34, 35	Fabricación de vehículos de motor	31	2.6
36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	92	7.9
<b>Total</b>		<b>1,170</b>	<b>100.0</b>

#### 3.2. Variables

Respecto de las variables utilizadas en el estudio, su medición se llevó a cabo de la siguiente manera:

**Planificación estratégica.** Toma el valor 0 cuando la empresa no realiza plan estratégico, valor 1 cuando la empresa realiza plan estratégico formal a corto plazo (a un año) y valor 2 cuando la empresa realiza plan estratégico a largo plazo (plazo superior a un año). Una

medida similar ha sido utilizada en los trabajos de French *et al.* (2004) y Bracker *et al.* (1988).

**Rendimiento.** Hemos utilizado indicadores contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa sobre su posición competitiva. Frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, esta decisión se ve justificada, por diferentes motivos: si trabajamos con información contable, se omiten una serie de activos intangibles, valiosos y vitales para el éxito competitivo de las empresas (Kaplan y Norton, 1993 y Camisón, 1997), se produce un desfase temporal entre la fecha de la encuesta y la obtención de la información contable. Finalmente, el éxito competitivo es un término relativo (AECA, 1988) lo que hace que la posición de la empresa frente a la competencia se constituya como uno de los indicadores determinantes del éxito o fracaso. Las variables de rendimiento utilizadas se basan en la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983)<sup>1</sup>. Para valorar los distintos modelos se utilizan 12 ítems con una escala tipo Likert de 1 a 5.

**Tamaño.** Esta variable se midió a través del número medio de empleados del año 2004, transformándola en forma logarítmica y de la cifra de ventas del año 2004. El número de empleados y la cifra de ventas ha sido ampliamente utilizado como medida de tamaño en este tipo de trabajos, entre otros: Merchant (1984), Hoque y James (2000), Malmi (1999).

**Edad.** Medida a través del número de años transcurridos desde la constitución o inicio de actividad. Esta variable ha sido utilizada por Holmes y Nichols (1989) y Yasuda (2005).

**Sector de actividad.** La estructura de mercado de una industria en particular condiciona la conducta de las empresas que la configuran (Scherer, Ross, 1990). La muestra ha sido dividida en función del nivel tecnológico del sector (Morikawa, 2004). La necesidad de considerar el nivel tecnológico ha sido tratada en numerosos estudios (Acs, Audretsch, 1990; Oakey, 1991; Poutziouris, *et al.*, 2000). Para clasificar la intensidad tecnológica del sector hemos utilizado la clasificación de la OECD (1997). De esta forma cuando la empresa pertenece a un sector de baja tecnología toma valor 0, y cuando la empresa pertenece a un sector de alta tecnología toma valor 1.

**Formación del gerente.** Variable dicotómica, toma valor 0, cuando el gerente dispone de estudios primarios, bachiller o Formación Profesional, y toma valor 1, cuando el gerente dispone de estudios universitarios. Algunos trabajos como el de Lussier y Corman (1996) y Cooper, *et al.* (1991) la variable educación del gerente también se midió como una variable binaria.

**Empresa familiar.** Consideramos empresa familiar aquella que reúne las siguientes características: propiedad y control de la empresa en la misma familia; influencia de la familia en la toma de decisiones y propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación (Sharma, *et al.* 1997, Romano, *et al.* 2000 y Monreal, 2002). De tal forma que configuramos una variable dicotómica que toma valor 0 en caso de empresa no familiar y valor 1 en caso de empresa familiar.

**Innovación.** El concepto de innovación incluye la innovación tecnológica y la innovación en métodos de gestión (AECA, 1995). La innovación tecnológica se refiere a los cambios en la tipología de los productos y a la implantación de nuevos procesos de producción (innovación de productos e innovación de procesos) (Freeman, 1974). La innovación en sistemas de gestión se recoge a través de los cambios introducidos en la estructura organizativa de la empresa y en el proceso administrativo, aspectos más relacionados con la dirección que con

---

<sup>1</sup> Otros trabajos recientes que han utilizado esta clasificación son: Miron *et al.* (2004) y Brockman y Morgan (2003).

la actividad primaria que desarrolla la compañía. Para medir el grado de innovación de la empresa existen dos enfoques para obtener la información (Hughes, 2001). Un enfoque objetivo que mide a partir de datos de tipo cuantitativo, como número de patentes o datos específicos de la innovación en productos (número de nuevos productos) o procesos (costes de inversión). Y un enfoque subjetivo, basado en la percepción del gerente o propietario de la empresa sobre su actividad innovadora. En el caso de la PYME resulta más apropiado el enfoque subjetivo, dado que el enfoque objetivo tiende a subestimar la actividad innovadora de las PYME (Hughes, 2001). Este enfoque, por ejemplo, es el que se utiliza en el *Estudio de la Innovación Armonizada de la Unión Europea* (2004).

Así, para medir la actividad innovadora de la PYME se solicitó al gerente que informara si su empresa había realizado innovaciones en los dos últimos años (1 = Sí y 0 = No) en productos/servicios (cambios o mejoras en productos/servicios existentes y comercialización de nuevos productos/servicios), procesos (cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios y adquisición de nuevos bienes de equipos) y en sistemas de gestión (dirección y gestión; compras y aprovisionamientos; comercial/ventas). A partir de las respuestas se construyó la variable "Innovación" a través de la media aritmética de las preguntas afirmativas, teniendo por tanto una variable nominal con valor de 0 a 1.

**Posición tecnológica de la empresa.** Esta variable fue medida utilizando la metodología de AECA (2005). Toma valor 1 (Tecnología Débil), cuando la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la suya; valor 2 (Tecnología Sostenible), la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados; valor 3 (Tecnología Buena), la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia; y valor 4 (Tecnología Fuerte), la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

**Sistemas de control de gestión.** Se utiliza una medida subjetiva de percepción del gerente de la empresa, utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos. Tres ítems: contabilidad de gestión, presupuestos de tesorería a corto plazo y análisis económico financiero. Este tipo de medida ha sido utilizada por Choe (1996), Hoque y James (2000). La variable que representa Sistemas de control de gestión se obtiene a partir de la media aritmética de los 3 ítems de control de gestión, en una escala teórica de 1 a 5.

#### 4. Resultados

Para verificar la hipótesis sobre las características de las PYME que realizan planificación estratégica frente a las que no lo realizan planteamos un análisis de regresión logística, por el método de Wald. La elección de este modelo frente a otras alternativas como el análisis discriminante obedece a la no normalidad de las variables explicativas, así como a la utilidad de la herramienta logit para este tipo de estudios. Determinamos tres regresiones: (1) empresas que no realizan planificación frente a las que lo realizan a corto plazo; (2) empresas que no realizan planificación frente a las que lo realizan a largo plazo; y (3) empresas que planifican a corto frente a las que planifican a largo plazo (véase tablas 6 a 8). Para determinar la validez de los modelos se utiliza el test de la razón de verosimilitud, la medida de Hosmer y Lemeshow de ajuste global y el porcentaje global de acierto en la clasificación. En cuanto a la bondad del ajuste del modelo ofrecemos los estadísticos  $R_2$  alternativos de Cox y Snell y de Nagelkerke.

En la tabla 2 se observan las características de las PYME que no planean en relación con las que planean a corto plazo. Los resultados muestran valores positivos y significativos en la innovación ( $B= 0.346$ ; significativo al 0.000), el sector ( $B= 0.350$ ; significativo al 0.055), y la formación del gerente ( $B= 0.271$ ; significativo al 0.068). Estos resultados son congruentes con la literatura al respecto que considera que la innovación es una característica distintiva

de las empresas que planean y que es crucial para lograr un mejor rendimiento. Por otra parte, los resultados indican que el sector sí diferencia a las empresas que planean respecto de las que no lo hacen, al igual que la formación del gerente. Los signos de los coeficientes nos señalan que las empresas más innovadoras, que pertenecen al sector de alta-tecnología y con un gerente con estudios universitarios tienen mayor probabilidad de realizar planeación a corto plazo respecto de las que no lo realizan.

**Tabla 2. Características de las PYME que realizan planificación estratégica. Regresión logística empresas no planifican versus empresas planifican a corto plazo**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Formación gerente	0.271	0.148	3.343	0.068	1.311
Sector	0.350	0.183	3.672	0.055	1.419
Innovación	0.346	0.057	37.533	0.000	1.414
Constante	-1.843	0.271	46.092	0.000	0.158

Notas: B: coeficientes logísticos, son en realidad medidas de los cambios en el ratio de probabilidades, denominado odds ratio. Un coeficiente positivo aumenta la probabilidad, mientras que un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. E.T.: error típico. Wald: estadístico de wald. Sig.: nivel de significación. Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado es no significativo (Chi-cuadrado: 9.595, sig.: 0.295). Como medida de calidad de ajuste obtenemos un porcentaje global de acierto del 64,5% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log de la verosimilitud: 1059.850. R<sup>2</sup> de Cox y Snell: 0.061. R<sup>2</sup> de Nagelkerke: 0.083.

Respecto de la regresión logística de las empresas que no planean en relación con las que planean a largo plazo, que muestra la tabla 3, se puede observar valores positivos y significativos en las variables de tamaño (B= 0.000), formación del gerente (B= 0.763), e innovación (0.362); todos significativos al 0.000. También se observa significación en las variables posición tecnológica (B= 0.268; significativo 0.015); empresa familiar (B=0.403; significativo al 0.033); y sector (B= 0.415; significativo al 0.040). De inicio, estos resultados sugieren un mayor número de características distintivas entre las empresas que no planean y las que planean con un horizonte temporal de largo plazo, en comparación con los resultados de la tabla anterior. Es posible que las empresas que planean con un horizonte temporal de largo plazo obtengan algunas ventajas respecto de las que no lo hacen, tales como la identificación de necesidades de recursos en una fase temprana, y que respondan mejor a las oportunidades y amenazas del entorno. Respecto de los signos de los coeficientes, estos indican que las empresas que tienen mayor probabilidad de planear con un horizonte temporal de largo plazo en comparación con las que no planean, se caracterizan por tener mayor tamaño, una estructura de la propiedad no familiar y pertenecer a un sector de alta-tecnología. Adicionalmente, cuentan con un gerente con estudios universitarios, tienden a innovar y poseen una posición tecnológica superior.

**Tabla 3. Características de las PYME que realizan planificación estratégica. Regresión logística empresas no planifican versus empresas planifican a largo plazo**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Tamaño	0.000	0.000	35.690	0.000	1.000
Empresa familiar	0.403	0.189	4.557	0.033	1.496
Formación gerente	0.763	0.173	19.540	0.000	2.144
Sector	0.415	0.202	4.215	0.040	1.515
Innovación	0.362	0.066	30.225	0.000	1.437
Posición tecnológica	0.268	0.110	5.913	0.015	0.765
Constante	-3.213	0.509	39.906	0.000	0.040

Notas: B: coeficientes logísticos, son en realidad medidas de los cambios en el ratio de probabilidades, denominado odds ratio. Un coeficiente positivo aumenta la probabilidad, mientras que un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. E.T.: error típico. Wald: estadístico de wald. Sig.: nivel de significación. Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado es no significativo al 95% (Chi-cuadrado: 14.642, sig.: 0.066). Como medida de calidad de ajuste obtenemos un porcentaje global de acierto del 74.4% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log de la verosimilitud: 859.725.  $R^2$  de Cox y Snell: 0.224.  $R^2$  de Nagelkerke: 0.306.

En cuanto a las características que se muestran en la tabla 4, que compara las empresas que planean a corto plazo en relación con las que planean a largo plazo se encontraron diferencias positivas y significativas en cuanto a: tamaño (B= 0.000; significativo al 0.000), formación del gerente (0.639; significativo al 0.000), y posición tecnológica (B= 0.203; significativo al 0.066). Se puede decir que los hallazgos son congruentes con la literatura y el la evidencia empírica al respecto. Algunos autores opinan que a medida que las empresas crecen, pasando de una etapa a otra, sus procesos de planeación tienen a ser más específicos, formales y a largo plazo. Los signos de los coeficientes muestran que las empresas de mayor tamaño, con un gerente con estudios universitarios y con una posición tecnológica superior tienen mayor probabilidad de realizar planeación a largo plazo que las que la efectúan a corto plazo.

**Tabla 4. Características de las PYME que realizan planificación estratégica. Regresión logística empresas planifican a corto plazo versus empresas planifican a largo plazo**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Tamaño	0.000	0.000	20.142	0.000	1.000
Formación gerente	0.639	0.175	13.268	0.000	1.894
Posición tecnológica	-0.203	0.110	3.390	0.066	0.816
Constante	-1.007	0.397	6.439	0.011	0.365

Notas: B: coeficientes logísticos, son en realidad medidas de los cambios en el ratio de probabilidades, denominado odds ratio. Un coeficiente positivo aumenta la probabilidad, mientras que un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. E.T.: error típico. Wald: estadístico de wald. Sig.: nivel de significación. Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado es no significativo (Chi-cuadrado: 10.702, sig.: 0.219). Como medida de calidad de ajuste obtenemos un porcentaje global de acierto del 63.8% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log de la verosimilitud: 800.602.  $R^2$  de Cox y Snell: 0.099.  $R^2$  de Nagelkerke: 0.131.

La tabla 5 muestra la relación entre la planeación estratégica y el rendimiento. De manera general, se observa que las empresas que planean con un horizonte temporal de largo plazo obtienen un rendimiento superior en comparación con los planeadores de corto plazo y los que no planean.

**Tabla 5. Planificación estratégica y rendimiento.**

	No Planifica (a)	Planifica a 1 año (b)	Planifica a más de 1 año (c)	Sig.	Post Hoc
Calidad del producto/ servicio	3.82	3.95	3.97	***	ab ac
Eficiencia de los procesos operativos internos	3.62	3.81	3.82	***	ab ac
Organización de las tareas del personal	3.60	3.65	3.74	**	ac
Satisfacción de los clientes	3.79	3.82	3.91	**	ab ac
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	3.56	3.70	3.78	***	ab ac
Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	3.72	3.94	4.00	***	ab ac
Incremento de la cuota de mercado	3.22	3.36	3.50	***	ab ac bc
Incremento de la rentabilidad	3.10	3.19	3.39	***	ac bc
Incremento de la productividad	3.33	3.39	3.57	***	ac bc
Motivación /satisfacción de los trabajadores	3.16	3.30	3.43	***	ab ac bc
Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)	3.40	3.41	3.55	*	
Reducción del ausentismo laboral	3.37	3.41	3.35		

En una escala de 1 = total desacuerdo a 5 = total acuerdo  
Diferencias estadísticamente significativas: (\*):  $p < 0.1$ ; (\*\*):  $p < 0.05$ ; (\*\*\*):  $p < 0.01$ .  
Anova de un factor: comparaciones múltiples Post Hoc (Test de Scheffé)

Haciendo un análisis más específico de los distintos rubros que integran el rendimiento en relación con la planeación estratégica, encontramos evidencias significativas en cuanto a que en los ítems relacionados con “Calidad del producto”, “Eficiencia en los procesos operativos internos”, “Satisfacción del cliente”, “Rapidez de adaptación a las necesidades del mercado”, “incremento de la cota del mercado”, “Motivación y satisfacción de los trabajadores”, las empresas que planean a corto y largo plazo señalan un mayor rendimiento que las que no planean.

En los ítems relacionados con “Incremento de la rentabilidad” e “Incremento de la productividad”, las empresas que planean a largo plazo consideran que obtienen un mayor rendimiento que las que planean a corto plazo o no planean. Asimismo, las que planean a corto plazo tienen un mayor rendimiento que las empresas que no planean.

En el ítem “Organización de las tareas del personal”, las diferencias estadísticas surgen entre las empresas que planean a largo plazo respecto de las que no planean, al obtener un mayor rendimiento. En el resto de ítems no surgen diferencias estadísticamente significativas.

## 5. Conclusiones

El objeto de este trabajo fue analizar las características principales de las PYME que realizan una planeación estratégica a través de un estudio empírico sobre 1,170 empresas en España. Las preguntas de investigación permitieron verificar si factores como la talla, edad, formación del gerente, estructura de la propiedad, grado de innovación y posición tecnológica de la PYME, tienen un lazo directo sobre el desarrollo de los sistemas de planificación estratégica y si la realización de la planeación estratégica tiene una relación sobre el desempeño de la PYME. Este trabajo aporta una nueva evidencia a la literatura sobre la planeación estratégica teniendo como base la Teoría de los Recursos y de las Capacidades y mostrando la necesidad que tiene la PYME de establecer mecanismos de planeación y de control de su gestión para obtener un equilibrio correcto de su crecimiento y su rentabilidad.

Una planeación estratégica bien desarrollada puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Para eso, deberá constituir un instrumento indispensable en los sistemas organizacionales de todas las empresas sin importar su tamaño. Las PYME necesitan establecer cada vez más mecanismos de control y de planeación para la toma de decisiones estratégicas, sobre todo en una competencia fuerte provocada actualmente por la globalización de los mercados y los cambios tecnológicos. Sin embargo, existen numerosos estudios que ponen en evidencia que la planeación estratégica no es suficientemente aplicada en estas empresas.

Los resultados obtenidos en esta investigación son significativos. Las variables que explican en una medida más grande la implantación de la planeación estratégica dentro de la PYME son principalmente: su actitud innovadora y la formación del gerente. Las empresas más innovadoras y con un gerente con formación universitaria tienen una probabilidad más grande de proyectar estratégicamente las actividades de su empresa.

En cuanto a la actitud innovadora, esta evidencia empírica apoya otros estudios que evocan la importancia de la innovación para el desarrollo de la competitividad, de la creatividad y la eficacia. De este hecho, la innovación y la tecnología son elementos adjuntos a la gestión de empresa junto con su visión estratégica.

En cuanto a las diferencias entre las empresas que planean a corto y a largo plazo, el estudio empírico muestra que las PYME de mayor tamaño, con dirigentes que tienen estudios universitarios y una posición tecnológica favorable tienen una probabilidad más grande de planear a largo plazo. Adoptar una perspectiva de largo plazo puede ayudar a las PYME para responder mejor a las oportunidades y las amenazas del entorno y obtener, en consecuencia, un mejor desempeño.

En lo que respecta a la relación entre la planeación y el desempeño, los análisis efectuados permitieron encontrar niveles de significancia en los criterios cualitativos seleccionados. En particular, se observa que las empresas que planean a largo plazo tienen un mejor desempeño que aquellas que planean a corto plazo y sobre las empresas que no planean validando la hipótesis planteada inicialmente.

Este trabajo muestra la importancia de planear con un horizonte temporal de largo plazo, lo que puede generar ventajas competitivas para mejorar el desempeño de la organización como la identificación de necesidades en una fase precoz o la motivación de los empresarios y de los asalariados con el fin de alcanzar sus objetivos.

Consideramos que las implicaciones de este trabajo son importantes. Los resultados pueden ser útiles para los gobiernos con el fin de desarrollar de iniciativas para sostener la planificación estratégica en la PYME. Estas políticas pueden consolidar la permanencia, el desarrollo y la competitividad de estas empresas. Pueden también ser útiles para los dirigentes de estas empresas para diseñar y emplear planes estratégicos que les permitan orientar las actividades de la empresa y alcanzar sus objetivos.

Este estudio tiene algunas limitaciones que sugieran futuras líneas de búsqueda. En primer lugar, no tenemos los criterios de eficacia de la implantación de la planificación estratégica. Por otro lado, factores de tipo estratégico y cultural pueden tener una influencia sobre la relación planificación-control. Estos aspectos no fueron tan continuados en este trabajo de búsqueda.

## Bibliografía

- Acs, Z.J. y Audretsch, D.B. (1990): *Innovation and Small Firms*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- AECA (1988): *La competitividad de la empresa: concepto, características y factores determinantes*. Principios de Organización de Empresas, Documento nº 4, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- AECA (1995): *La innovación en la empresa: factor de supervivencia*. Principios de Organización y Sistemas, documento nº 7, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AECA (2005): *Estrategia e innovación de la PYME industrial en España: estudios empíricos*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. New York. McGraw Hill, London
- Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005). "Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No 3, p. 287-308.
- Atkinson, H. (2006): "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?". *Management Decision*, vol. 44: 1441-1460.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, No. 17, p. 99-120
- Bateman, S. y Snell, S. (2005): *Administración una ventaja competitiva*. (4ª ed.). México. Editorial McGraw Hill.
- Belausteguigoitia (2004). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, McGraw Hill, pp. 239.
- Berry, M. (1998): "Strategic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3: 455-466.
- Bracker, J. S.; Keats, B. W. y Pearson, J. N. (1988): "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, vol. 9: 591-603.
- Brown, R.M., Gatian, A.W. (1995). "Strategic information systems and financial performance", *Journal of Management Information Systems*, vol 11 (4), pp. 215-249.
- Calori, R., Very, P., Arregle, J.L. (1997). "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue française de gestion*, No. 112, janvier-février, p. 11-23
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.
- Carayannis, E., Popescu, D., Sipp, C. y Stewart, M. (2006): "Technological learning for entrepreneurial development in the knowledge economy (KE): case studies and lessons learned", *Technovation*, 26: 419-443.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. (2002). "The coupling of ownership and control and the allocation of financial resources: evidence from Hong Kong", *Journal of Management Studies*, 39 (1): 123-146.
- Carrión, J. (2007): *Estrategia, de la visión a la acción*. (2ª ed.). Madrid. Libros Profesionales de Empresa, ESIC.
- Choe, J. (1996): "The relationships among performance of accounting information systems, influence factors, and evolution level of information systems". *Journal of Management Information Systems*, 12(4): 215-239.
- Claver, E.; Molina, J. y Quer, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante 1994-1998", *Economía Industrial*, 334 (4): 143-152.
- Collins, J. C. y Porras, J. E. (2006): *Empresas que perduran* (3ª ed.). México. Editorial Norma.

- Cooper, A.; Gimeno-Gascon, F. J. y Woo, C. Y. (1991): "A resource-based prediction of new venture survival and growth", *Academy of Management*: 68-72.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003): "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategy Management Journal*, vol. 24, no. 1: 165-185.
- DIRCE (2003). Directorio Central de Empresas.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p201&file=inebase&L=0>
- Eikebrokk, T. R. y Olsen, D. H. (2007): "An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs". *Information & Management*, 44: 364–383.
- Elbanna, S. (2008): "Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context", *Management Decision*, vol. 46, no. 5: 779-796.
- Estrada, R.; García, D. y Sánchez, V. (2009): "Planificación estratégica en la PMI: una evidencia empírica en empresas mexicanas", *La Revista Internacional PMI*. Enviado en noviembre de 2009. En revisión para su publicación.
- European Union (2004): Estudio Armonizado sobre Innovación Reglamento 1450/2004, implementando la decisión nº 1608/2003/EC del Parlamento Europeo y del Consejo respecto de la producción y desarrollo de estadísticas comunitarias sobre innovación.
- Freeman, C. (1974): *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth Niddleses, Penguin Books.
- 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: 765-776.
- Gallo, M. A., Tapies, J., Cappuyns, K. (2004). "Comparison Of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences". *Family Business Review*, 17, 4, pp. 303-318.
- Gallo, M. y García Pont (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization". *Journal of the Family Firm Institute*, vol. IX, 1, 45-59.
- Gibson, B. y Casser, G. (2005): "Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms", *Small Business Economics*, 25 (3): 207-222.
- Glaister, K. W. y Falshaw, J.R. (1999): "Strategic Planning Still Going Strong?", *Long Range Planning*, vol. 32, no. 1: 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: 365-391.
- Goy, H., Pature, R. (2004). "Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI", in *Revue française de gestion*, Vol. 30, No. 140, mai-juin, p. 55-70.
- Grant, R. M. (2001): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*: 114-135.
- Griggs, H.E. (2002), "Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australian small-scale firms", *Irish Journal of Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 23-53.
- Gunn, R. y Williams, W. (2007): "Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK", *Strategic Change*, vol. 16: 201-216.
- Hamel, G., Prahalad, K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, No. 68, mai-juin, p. 79-91
- Handler W.C., Kram K.E (1998). "Succession in Family Firms: The problem of Resistance", *Family business review*, *Journal of the Family firm Institute*, Estados Unidos Volumen I (4), pp. 361-381.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2006): "Initiating Strategic Planning", *Journal of Business Research*, 59 (1): 100-111.
- Hart, S., Banbury, C. (1994). "How strategy making process can make a difference", *strategic management journal*, 15, 251-269.
- Holmes y Nicholls (1988): "An analysis of the use of accounting information by Australian small business", *Journal of Small Business Management*, abril: 57-68.

- Hoque, Z. y James, W. (2000). "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance". *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-18.
- Hoque, Z. y James, W. (2000): "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12: 1-18.
- Huck, J., McEwen, T. (1991). "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93
- Hughes, A. (2001): "Innovation and business performance. Small entrepreneurial firms in the UK and the EU", *New Economy*, 8 (3): 157-163.
- Julien, P. (1994): "SMEs and international competition: free trade agreement or globalization?", *Journal of Small Business Management*, 32 (3): 52-63.
- Julien, P. A. (2007). "Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PMI? ", *Séminaire international* (10 et 11 mai), UQTR, Trois rivières. Canada.
- Julien, P.A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives*, 2ème édition, GREPME, ECONOMICA, Paris.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, 71(5): 134–148.
- Kato, L. (2006): "Rotación de capital y selección de técnicas en el modelo multisectorial de producción lineal y en el esquema Marxista de producción basado en la Teoría del Valor Trabajo". UAM-Azcapotzalco. Dpto. Economía, 1-33.
- Khanti, S. (2007). "A framework for management control research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 9, pp. 895-915.
- Koc, T. y Bozdog, E. (2007): "An empirical research for CNC technology implementation in manufacturing SMEs". *Int J Adv Manuf Technol*, 34, 1144–1152.
- Kraus, S.; Harms, R. y Schwarz, E. (2006): "Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings", *Management Research News*, vol. 29, no. 6: 334-344.
- Kuratko, D. F. (2006). "A tribute to 50 years of excellence in entrepreneurship and small business". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 483-492.
- Kuratko, D. F., Goodale J.C., Hornsby, J. S. (2001). "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, 39(4), pp. 293–311
- Longenecker, J. C., More, R. Petty, L y Palich, J. (2007): *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. (13ª ed.). México. Thomson.
- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.
- Lumpkin, G.; Shrader, R. y Hills, G. (1998): "Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 32: 180-189.
- Lussier, R. N. y Corman, J. (1996): "A business success versus failure prediction model for entrepreneurs with 0-10 employees", *Small Business Economics*: 1-10.
- Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, J.B. and Kuratko, D.F. (1993): "Formalized planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, no. 2, pp. 38-50.
- Malmi, T. (1999): "Activity-based costing diffusion across organizations\_ An exploratory empirical analysis of Finnish firms", *Accounting, Organizations and Society* 24: 649-672.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D., Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*, Ed. UAEH, México, ISBN, 970-769-137-9, p. 234.
- Martínez-Piva, M. (2008): *Generación y protección del conocimiento, propiedad intelectual, innovación y desarrollo económico*. México: CEPAL.
- McConaughy, D. L., Matthews, C.H., Fialko, A.S. (2001). "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value", *Journal of Small Business Management*, 39 (1): 31-49.

- McEvily, S., Eisenhart K. y Prescott, J. (2004): "The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies". *Strategic Management Journal*, 1 (25), 713-722.
- Merchant, K.A. (1984): "Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model", *Accounting, Organizations and Society* 9(3/4): 291-307.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 1, no. 59: 107-114.
- Monreal, J. (Dir.) (2002). *La empresa familiar: realidad económica y cultura empresarial*, 1ª Edición, Ed. Civitas, Madrid.
- Montoya, F., Rendon, M. (1999). "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", *Administración y organizaciones*, Año 1, No. 3, UAM, México, p. 87-111.
- Morikawa, M. (2004): "Information technology and the performance of Japanese SMEs". *Small Business Economics*, vol. 23: 171-177.
- Naffziger, D.W. y Kuratko, D.F. (1991), "An investigation into the prevalence of planning in small business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 2, pp. 99-110.
- O'Regan, N., Sims, M., Ghobadian, A. (2005). "High performance : ownership and decision-making in SMEs", *m*, Vol. 43, No. 3, p. 382-396
- Oakey, R., 1991, 'High technology small firms: their potential for rapid industrial growth', *International Small Firms Journal* 9(4), 30-42.
- OECD/Eurostat, 1997, The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Eurostat, Paris.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002): "Effective strategic planning in small and medium sized firms", *Management Decisión*, vol. 40, no. 7: 663-671.
- Pearse, J. A.; Robbins D.K. y Robinson R.B. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Perry, S. (2001): "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US". *Journal of Small Business Management*, 39(3): 201-208.
- Porter, M. (1991): *The competitive advantage of nations*. New York. Press.
- Poutziouris, P., Chittenden F., Michaelas, N. y Oakey, R. (2002): "Taxation and the performance of technology-based small firms in the U.K.". *Small Business Economics*, 14, 11-36.
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois: Irwin.
- 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: 363-377.
- Rodríguez, J. (2005): *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª ed.). México. International Thomson.
- Romano, C.A., Tanewski, G.A., Smyrniotis, K.X. (2000). "Capital structure decision making: a model for family business", *Journal of Business Venturing*, No. 16, pp. 285-310.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. y Lings, I. (2007): "Strategic planning and performance: extending the debate", *Journal of Business Research*, vol. 61: 1-10.
- Rue, L. W. y Ibrahim, N.A. (1998): "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*: 24-32.
- Sarabia Sánchez, F.J. (coord.) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide, Madrid.
- Scherer, F.M.; Ross, D. (1990): *Industrial Market Structure and economic performance*, 3ª edición, Boston, Houghton Mifflin.
- Sexton, D.L. y Van Auken, P.M. (1985): "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, January: 7-15.

- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-35.
- Sheppard, J. P. y Chowdhury, S. D. (2005): "Riding the wrong wave: organizational failure as a failed turnaround". *Long Range Planning*, 38, 39-260.
- Simons, R. (1990): "The rol of management control system in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. 1/2, pp. 127-143.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9: 853-861.
- Torres, O., (1998). "Vingt cinq ans de recherche en PMI : Une discipline entre courants et contre-courants", in Torres O. (sous la coord.), *PMI de nouvelles approches*, Paris : Economica, Paris, p. 17-53.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm, strategic management journal", *strategic Management Journal*, Apr-Jun, Vol. 5, No. 2, p. 171-180
- Yasuda, T. (2005): "Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing". *Small Business Economics*, vol. 24: 1-15.
- Yusuf, A. Saffu, K. (2005). "Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition", *Journal of small business management*, October, p. 480-497
- Yusuf, A. y Saffu, K. (2005): "Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no. 4: 480-497.
- Zevallos, E. (2003): "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, vol. 79: 53-70.

