

Informe técnico:

“Resumen de resultados segunda encuesta PYME, proyecto: Planeación estratégica y herramientas de gestión”

Realizado por:

Roberto Estrada Bárcenas

Profesor Investigador, ICEA

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

robertoestradabar@hotmail.com

Domingo García Pérez de Lema

Catedrático de Universidad

Universidad Politécnica de Cartagena, España.

domingo.garcia@upct.es

Víctor Gabriel Sánchez Trejo

Profesor Investigador, ICEA

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

vgst@hotmail.com



Presentación

Los resultados del presente proyecto forman parte del programa de doctorado “Metodologías y Líneas de Investigación en Contabilidad y Auditoría”, en el que se contemplan proyectos de investigación conjunta entre la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (México) y las universidades españolas Politécnica de Cartagena y Cantabria.

El proceso de investigación requiere la participación de las empresas aportando sus conocimientos y experiencias en los temas investigados. Esta participación, a través de la respuesta a un cuestionario que se aplicó entre los meses de noviembre de 2008 a febrero de 2009, ha sido de gran importancia para el desarrollo del estado y del país, al contribuir a generar nuevos conocimientos que impulsan el mejoramiento empresarial y académico.

El objeto de la investigación fue analizar el efecto que tiene la planeación estratégica y sus elementos básicos en el rendimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), a través de una muestra de 130 empresas manufactureras de Hidalgo, México.

Expresamos nuestro agradecimiento a los dueños, directores y gerentes de las PYME hidalguenses que abrieron sus puertas para proporcionarnos la información que sirvió de base para la realización de este proyecto, sin la cual no hubiera sido posible llevarlo a cabo. A través de su participación, ponen de manifiesto su apuesta por la educación y la investigación, lo que en estos tiempos de incertidumbre, constituyen un fundamento seguro para el desarrollo económico y social de nuestro país. Creemos que el trabajo conjunto entre empresa, gobierno y universidad puede crear sinergias para el fortalecimiento individual y colectivo de dichas organizaciones.

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). No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo (Dussel, 2004). También es evidente, en muchos casos, el desconocimiento de los factores que determinan su competitividad y la falta de dominio de los procesos de gestión, habilidades administrativas y bajo rendimiento (Zevallos, 2003; Palomo, 2005).

La planeación estratégica se relaciona directamente con la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa, 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, lo que explica porque empresas aparentemente similares obtienen resultados diferentes (Penrose, 1959; Barney, 1991).

Los beneficios de la planeación se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos, no obstante, la evidencia empírica de su aplicación y su efecto en el rendimiento de la PYME son casos (Stonehouse y Pemberton, 2002). Adicionalmente, a pesar de casi cuarenta años de estudios empíricos relacionados con la planeación estratégica en las empresas, las pruebas sobre su relación con el rendimiento han tenido resultados divergentes, lo que ha suscitado un intenso debate sobre el tema.

El objetivo de la presente investigación es analizar el efecto que tienen en el rendimiento de la PYME la planeación estratégica y sus elementos básicos (importancia, formalidad, horizonte temporal y uso de herramientas estratégicas), teniendo como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. El estudio se realizó con una muestra de 130 empresas manufactureras del estado de Hidalgo, México.

2. 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; Rodríguez, 2005; Robinson y Pearce, 1984). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a quienes dirigen la empresa a pensar, planear y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2002).

Para efectos operativos del presente trabajo, se ha adoptado la definición de Bateman y Snell (2005), quienes la consideran 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) estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años.

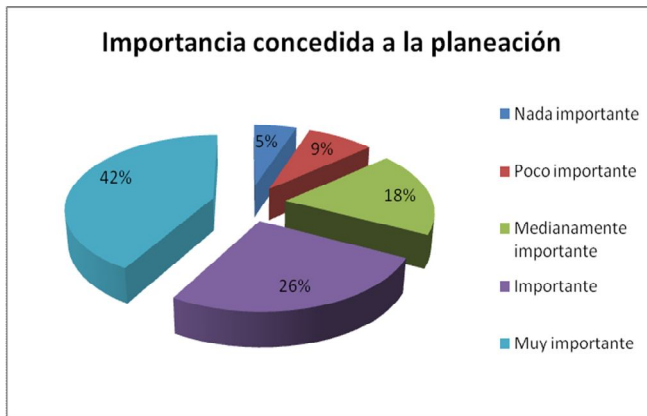
Desde otra perspectiva, algunos autores se han referido a la planeación como un proceso (Carrión, 2007; Bateman y Snell, 2005) que consta de una serie de fases en un orden determinado, generalmente estas fases están comprendidas en: (a) misión, visión y objetivos; (b) análisis externo e interno; (c) determinación de estrategias; y (d) control estratégico. Aunque difícilmente la realidad sea tan llana, su representación como proceso es una forma de entender un concepto tan complejo y dinámico como la planeación estratégica.

Diversos trabajos han puesto de manifiesto la importancia de la planeación estratégica en la PYME. Algunos de ellos como Glaister y Falshaw (1999), pusieron de manifiesto algunas razones por las que las empresas necesitan planear: (a) porque podría mejorar el rendimiento de la empresa; y (b) porque daría lugar a mejoras indirectas, como motivar a empleados y directivos a la consecución de sus objetivos y elevar la calidad de la toma de decisiones. En el trabajo de Berry (1998), concluyó que cuando se implementa un sistema de planeación, por simple que sea, el aumento en el rendimiento del negocio fue evidente en comparación con las empresas que no planearon en ninguna medida.

3. Principales resultados

Con el propósito de lograr mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas aplicadas a 130 PYME industriales, los resultados se resumen por medio de un análisis estadístico cuyos principales resultados son los siguientes:

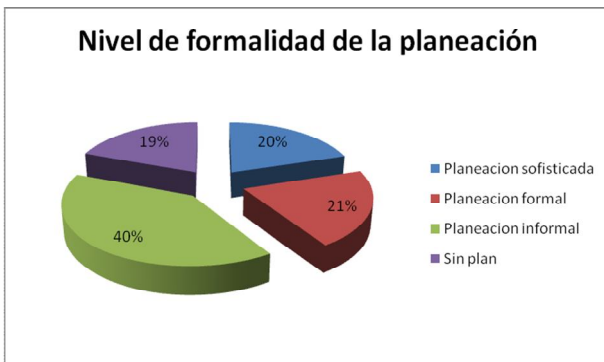
Importancia de la planeación



Los resultados muestran que el 42% de los gerentes consideran que la planeación es una actividad muy importante y que las PYME que le concedieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior. Debido a la amplia participación del dirigente-propietario

en la gestión, dirección y operación de la PYME, es necesario que se encuentren convencidos de los beneficios prácticos de la planeación estratégica. El nivel de planeación se relaciona directamente con la orientación que el propietario-dirigente pretenda darle a la empresa, de tal forma que, si se orienta al desarrollo y crecimiento de la PYME la planeación será un vehículo para alcanzar los objetivos planteados, de lo contrario no le concederá tanta importancia. Los beneficios de la planeación se pueden ver reflejados en la eficacia en la toma de decisiones y el rendimiento; el incremento en ventas y utilidades; la innovación y el nivel tecnológico; y la permanencia en el mercado. Las PYME que no planean ponen en riesgo su competitividad al carecer de una medida para el control de la gestión, peligrosa visión a corto plazo y falta de una guía de acción.

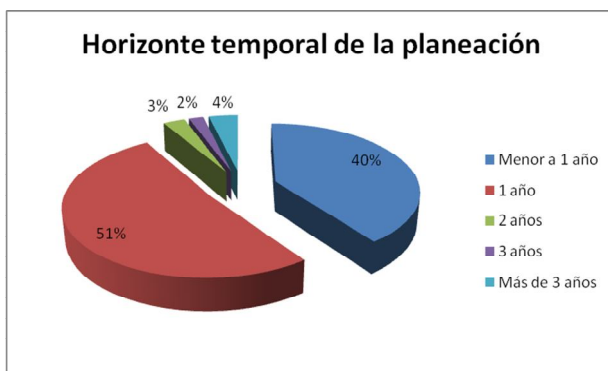
Formalidad de la planeación



En el estudio realizado, la planeación se dividió en cuatro niveles: sofisticada, formal, informal y sin plan. El criterio utilizado se basó en: (1) si el plan se encontraba por escrito; y (2) si cumplía con los requisitos de una planeación formal. Los resultados muestran que solo

el 20% de las PYME tienen una planeación sofisticada y el 21% cuenta con una planeación formal. Sin embargo, casi el 20% no planea y el 40% lo hace de manera informal, es decir, no tiene un plan por escrito. Al realizar un análisis más profundo de los datos, los resultados sugieren que puede existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. También se encontró que las empresas que tienen una planeación sofisticada tienen un rendimiento mayor que las que planean de manera informal o no planean.

Horizonte temporal de la planeación



El horizonte temporal se refiere al periodo de tiempo al que se proyecta la planeación.

Los resultados obtenidos muestran que el 51% de las PYME planea a 1 año. Este resultado puede ser indicativo de una tendencia a corto plazo (operativa), más que una tendencia estratégica (de largo

plazo). En algunos análisis adicionales, se puede observar que las empresas que tienen un horizonte temporal más amplio (más de 1 año), obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado sugiere, que el horizonte temporal de largo plazo supone algunas ventajas sobre la planeación a corto plazo, entre las que se pueden destacar la identificación de necesidades

en una fase temprana y mejorar el nivel de rendimiento de la empresa. Sin embargo, algunos autores afirman que en la actualidad el horizonte temporal es un concepto relativo, que puede variar de una empresa a otra dependiendo de una serie de factores como el sector y el ciclo del negocio.

Uso de herramientas estratégicas y de gestión contable y financiera



En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, se encontró que las herramientas más utilizadas son: (a) el análisis de recursos y capacidades de la empresa, con 12%; (b) el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), también con 12%; y (c) el análisis de recursos humanos

(10%). Los resultados del análisis muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos tienen una planeación estratégica más formales. Por otra parte, análisis estadísticos adicionales mostraron que las PYME que utilizan en mayor medida herramientas estratégicas y de gestión contable y financiera obtuvieron un rendimiento superior en relación con las empresas de la muestra que no las utilizaron. Estos resultados robustecen otros estudios que han encontrado que las empresas que emplean herramientas estratégicas experimentaron un efecto positivo y significativo entre la formalidad de la planeación, mayor eficacia en su ejecución y un rendimiento superior. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de estas herramientas, particularmente las que se relacionan con aspectos estratégicos.

Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizar desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, el efecto que tienen la planeación estratégica y sus elementos básicos (importancia, formalidad, horizonte temporal y utilización de herramientas estratégicas) en el rendimiento de la PYME.

Este estudio encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa, en comparación con el nivel de formalidad de la planeación. Este resultado, fortalece la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación. Es posible que la flexibilidad e informalidad pueden ser útiles en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control.

Los resultados también muestran que las PYME que le dieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado destaca la importancia de que los gerentes desarrollen una visión de futuro y piensen más allá del día a día, con el propósito 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. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.

Por otra parte, los resultados del análisis mostraron que las PYME que tienen una planeación sofisticada obtuvieron un rendimiento superior. 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. Para ello la planeación formal debe cumplir como algunos requisitos como: flexibilidad, adaptación a la rápida evolución del entorno y compromiso en el proceso de elaboración y control de la estrategia por parte de quienes dirigen las PYME. También se ha encontrado que las PYME que planearon a un horizonte temporal más amplio obtuvieron un rendimiento superior.

En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, los resultados del análisis muestran que las PYME que utilizan en mayor medida estos instrumentos, tienen un mayor grado de formalidad de la 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 que la diversidad de herramientas con las que se cuenta actualmente no han permeado en la práctica empresarial. Finalmente, existe evidencia de que la utilización de herramientas de gestión contables y financieras, influyen en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME. Los resultados muestran, que dichas herramientas 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.

Sugerencias

1. Promover el pensamiento estratégico entre los directores, gerentes o dueños de las PYME a través de las cámaras y asociaciones que aglutinan a este tipo de empresas, con el propósito de fortalecer sus procesos de planeación.
2. Elevar el nivel de formalidad de la planeación estratégica en las PYME a través de la promoción de un plan por escrito considerando dentro de su contenido: (a) misión, visión y objetivos; (b) análisis interno y externo; (c) formulación de estrategias; y (d) control estratégico.
3. Elevar el uso de herramientas estratégicas y de herramientas de gestión contables y financieras que faciliten la elaboración, ejecución y control de la planeación. El número de herramientas que se pueden utilizar depende de las necesidades particulares de cada empresa. No obstante, es necesario conocer diversas herramientas para determinar si se adaptan a sus necesidades. Se sugiere el uso de indicadores de gestión, específicamente, la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral.

Bibliografía

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- 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.
- Rodríguez, J (2005): *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición*, International Thomson, México.
- Saint-Marie, G. (1996): *Dirigir una Pequeña y Mediana empresa*. Primera edición, España. Paidós Empresa.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- 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.