



Año 8, Núm. 21 (Julio-diciembre 2015)



Revista de Investigación
Académica sin Frontera
ISSN: 2007-8870

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Recibido el 20 mayo de 2015

Dictamen favorable el 25 de noviembre de 2015.

La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PyME's

M.A. Martín Guillermo Durán Acosta
Universidad de Sonora, Unidad Centro. E-mail: martin.duran@eca.uson.mx

Dr. Fernando Calles Montijo
Universidad de Sonora, Unidad Centro. E-mail: fcalles@pitic.uson.mx

Dra. Alma Brenda Leyva Carreras
Universidad de Sonora, Unidad Centro. E-mail. almabrenda@eca.uson.mx

Resumen

La necesidad del uso e implementación de planeación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) puede constituir una opción que permita trabajar en la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas. La presente investigación por su diseño es de tipo exploratorio y tiene por objetivo, conocer cuál es el uso e importancia de la planeación estratégica dentro de las PyME's, que ayude a determinar la necesidad de implementad de esta herramienta dentro de los sistemas de control de gestión empresarial con el fin de implementar su productividad y competitividad. Los resultados de esta investigación demuestran que el 43% de la muestra analizada de las PyME's manufactureras afiliadas a CANACINTRA en Hermosillo, Sonora casi nunca realizan planeación y, de quienes la realizan el 62% lo hace de manera informal, o sea no tienen un procedimiento por escrito lo que determina una tendencia corto plazo (operativa), más que una tendencia estratégica lo que hace suponer una dificultad en la determinación del rendimiento para medir la productividad y competitividad empresarial del negocio. Este documento plasma la necesidad de implementar en



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

las PyME's muestra la planeación estratégica como instrumento para una planificación a mediano y/o largo plazo que le permita a la PyME mejorar su rendimiento y poder enfrentar el mercado globalizado actual de forma competitiva.

Palabras Claves: Planeación Estratégica, PyME's, Estrategia, Toma de Decisiones.

Abstract

The need of use and implementation of planning in the Small and Medium Enterprises (PyME's for its name in spanish) may be an option that allows work in the acquisition and learning of these, for this allows to explain the way managers should understand and handle basic administrative process in a determined context, making possible at the same time the implementation of concrete actions. The present research by design is exploratory, and aims to know which the use and importance is of a strategic planning within PyME's to help determine the need to implement this tool inside the control systems of business management in order to implement its productivity and competitiveness. The results of this research show that 43% of the sample of manufacturing affiliates PyME's to CANACINTRA in Hermosillo, Sonora, almost never made planning and, who do realize it, 62% do so informally, meaning they do not have a written procedure that determines the tendency on a short term (operational), rather than a strategic trend which suggests a difficulty in determining the performance to measure productivity and competitiveness of the business. This document reflects the need to implement strategic planning in PyME's as a tool for planning in a medium and/or large term that will enable the PyME's to improve its performance and face current global market competitively.

Keywords: Strategic Planning, Small and Medium Enterprises, Strategic, take decisions



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

1. Introducción

Las variaciones del entorno está llevando a que las empresas se orienten a la profundización de sus actividades, a producir cambios organizacionales, a planificar a largo plazo, a contar con un modelo o plan formal que dirija a toda la empresa, en pos de un alineamiento de sus objetivos, si quiere diferenciarse de la competencia y conservar su posicionamiento. Esta orientación no debe enfocarse solo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio y a todos los miembros de la organización.

Según Gibbons y O'Connor (2005), el entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente basada en una planeación para la mejora de la toma de decisiones.

En el caso de las PyME's, son empresas que por lo general no planifican a largo plazo, se quedan mucho en el mediano plazo y a corto plazo lo utilizan en el hacer de todos los días. En su mayoría, estas empresas no establecen objetivos ni metas formales, no conocen la demanda actual, no conocen con claridad su posicionamiento respecto de su competencia, viven corriendo detrás del día a día, hacen lo mínimo y necesario a nivel impositivo/legal, presan pocos oídos a los empleados, tienen dificultad para comunicar, esta todo "en la cabeza del dueño", no conocen en detalles la realidad financiera de su empresa, no saben con seguridad cuál es su rentabilidad.

La planeación estratégica es una herramienta de toma de decisiones que parte de un análisis estructurado del negocio y su entorno para determinar a donde irá el negocio en el futuro y como se llegará ahí. Partiendo de esto, cabe señalar que si estas empresas optaran por utilizar



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

herramientas de gestión como la planificación estratégica, o herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en conjunto, acerca del que hacer en la actualidad y del que hacer a futuro, lograrían así el máximo de eficiencia y mejora en la calidad de sus decisiones.

Con base en lo anterior, el objetivo de este artículo es analizar la importancia de la planeación estratégica dentro de la gestión empresarial, como una alternativa para aumentar los niveles de productividad y competitividad de las PyME's, tomando como caso específico de estudio la ciudad de Hermosillo, Sonora, México.

2. Marco de Referencia

2.1 Planeación Estratégica y las PyME's

Señala Wijewardena et al. (2004), que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

La teoría o metodología general de la planeación estratégica, debe ayudar a responder las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos llegar? ¿Cómo medimos avance? ¿Cómo llegaremos ahí? ¿Cómo le daremos seguimiento al avance? Bateman y Snell (2005), consideran la planeación estratégica 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,



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

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.

Según Chamoun (2002), la planeación estratégica es como un proceso continuo de evaluación sistemática del negocio, el cual tiene las siguientes características:

- Define objetivos a largo plazo
- Identifica las metas
- Desarrolla estrategias para alcanzar los objetivos y metas distribuyendo los recursos para las mismas
- Es querida por la gerencia
- No es el proceso más fácil
- Se facilita con el tiempo
- Planeación estratégica es sentido común
- Visionario pero realista
- Anticipa futuro deseado y alcanzable
- Es proactiva.

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos (Sánchez, 2003).

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



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

para ayudar a quienes dirigen la empresa a pensar, planear y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2002).

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.

La planificación estratégica no responden en periodos de tiempo, en las PyME's, a las mismas condiciones que ostentan las grandes empresas, pero su ejercicio y seguimiento son indispensables para el éxito operacional, sólo requiere ser ajustada a la realidad de la empresa, pero omitirla es tan grave como suponer que debe ser ejecutada en las PyME's en los mismos términos que lo hace una transnacional (Gibbons y O'Connor, 2005).

2.2 Factores que desalientan o impiden la planeación estratégica

Los factores que desalientan o impiden la planeación y las barreras que dificultan su ejecución son dos aspectos distintos. El primero, se relaciona con la primera etapa de la planeación y tiene que ver con los factores que obstaculizan planear en cualquier nivel o grado. El segundo, se refiere a una etapa posterior: la ejecución. En esta, se parte del supuesto que la empresa ha superado la primera etapa y por lo tanto tiene un plan, por lo que el propósito es analizar las barreras que dificultan su ejecución (Kaufman, 2004).



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Respecto de los factores que desalientan o impiden la planeación, diversas investigaciones han encontrado que la mayoría de las PyME's no planean y la razón por la que no lo hacen, generalmente no es bien entendida, por tal motivo, diversos esfuerzos de investigación se han abocado a identificar dichas barreras (Rodríguez, 2005; Beaver, 2003; Berman et al., 1997; Robinson y Pearce, 1984).

Algunos trabajos han sugerido una serie de factores que dificultan la planeación. Por ejemplo, Robinson y Pearce (1984), examinaron más de 50 estudios relacionados con la planeación en la PyME's, concluyeron que algunos de esos factores más influyentes son: (a) el tiempo que los administradores dedican a planear; (b) desconocimiento del proceso y secuencia de la planeación y como utilizarse; (c) carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planeación; y (e) desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos. Adicionalmente, los autores pusieron de manifiesto que algunos de los beneficios de la identificación y comprensión de dichos factores es conocer como algunas empresas han logrado superar esos obstáculos para que otras también puedan hacerlo.

En otro estudio relevante, como el de Wang et al. (2005), destacaron algunos factores adicionales que pueden desalentar o impedir la planeación, entre los que destacaron: (a) la turbulencia del ambiente; (b) tamaño de la empresa; (c) tipo de industria; y (d) ciclo de vida de la empresa. Además, consideraron que al disminuir el efecto de estos factores se puede elevar la cantidad y la calidad de la planeación en la PyME's. Para efectos del presente estudio, se ha tomado como base los factores descritos en estos trabajos. No obstante, otros estudios han utilizado factores similares (Stonehouse y Pemberton, 2002; Berry, 1998).

Vale la pena destacar, que los factores descritos anteriormente no son los únicos. Otros autores han considerado elementos adicionales. Por mencionar algunos, Vicere (1995) y Walker y Brown (2004), hicieron patente que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño influyen de manera determinante en el nivel de planeación de las PyME's. Si sus objetivos están orientados al



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

crecimiento y la maximización de los beneficios de la empresa, entonces la planeación se reconoce como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad. En cambio, si se orientan a la realización de objetivos personales (independencia, satisfacción personal, estilo de vida, sentimientos de logro) la motivación para planear se verá disminuida sensiblemente. Adicionalmente, consideraron que posiblemente la causa del menor compromiso hacia la planeación por parte de los gerentes de las PyME's sea la percepción de que ésta actividad es de menor importancia o de poco valor.

3. Problemática

Kaufman (2004), afirma que los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

La problemática de las PyME's en Hermosillo, Sonora no está exenta a lo que se vive en México, con relación a la necesidad de crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas, que involucra una serie de acciones ordenadas y planeadas. Algunas de las acciones viables que se ha considerado desarrollar en las PyME's es el incrementar la competitividad, fomentar la modernización, crear fuentes permanentes de empleo, aumentar la oferta de bienes de consumo, contribuir a la preservación ecológica, y fomentar la capacidad de investigación y desarrollo tecnológicos.

Las empresas deben contar con una estrategia de negocios efectiva que les permita alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo. El secreto para tener un negocio exitoso es saber desde el inicio si los productos y servicios que se van a ofrecer son redituables y a partir de ese conocimiento, es mucho más sencillo elaborar un Plan Estratégico adecuado.

Como cualquier empresa, las PyME's deben tener muy claro a dónde quieren ir cuando inician un negocio, deben ir más allá de tener los mejores servicios y productos para sus clientes y analizar



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

cuidadosamente si los costos de inversión y producción superan las posibilidades de obtener utilidades.

Antes de incursionar en cualquier mercado con un producto novedoso y diferenciado, es importante establecer una planeación estratégica basada en un plan de acción muy detallado sobre los procesos operativos y administrativos que deben llevarse a cabo para poder entregar a los clientes los productos que están buscando.

Por lo antes señalado, la problemática es definir en base a los resultados de este trabajo de investigación las fortalezas y debilidades en materia de planeación estratégica dentro de las PyME's de Hermosillo, Sonora para que los resultados obtenidos nos permitan determinar la necesidad de crear, desarrollar e implementar un plan de acción basado en el uso de planeación estratégica en la gestión empresarial de estos negocios.

En vista de la situación antes descrita, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Se realiza planeación estratégica en las PyME's de Hermosillo, Sonora? ¿Cuál es el nivel de formalidad de la planeación? ¿Qué importancia tiene para las la planeación para enfrentar las amenazas? ¿Realizan las PyME's una proyección hacia el mercado global? ¿Qué herramientas utilizan para planificar la política y estrategia de la empresa? ¿Qué tipo de plan estratégico a mediano y/o largo plazo realizan las PyME's?

4. Justificación

La PyME es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones, agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor con características específicas. Las PyME's son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una PyME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

La administración efectiva de las nuevas PyME's latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios (Barragán et al., 2002)

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello, 1997). Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro; es así que sin información y un análisis objetivo, los prejuicios



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) pueden ejercer, por desgracia, un papel dominante en el proceso de formulación de la estrategia (David, 2003).

Se busca que con este estudio, hacer un análisis del trabajo de planeación estratégica que realizan las PyME's de Hermosillo, Sonora en su gestión empresarial para poder que determinar la necesidad e importancia de implementar estrategias coherentes basadas en planeación estratégica dentro de estas organizaciones, que permita coordinar las acciones al interior mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todas sus áreas, sobre los objetivos que persiguen y los métodos elegidos por ellas.

5. Metodología

Para cumplir con el objetivo trazado, se realizó una investigación de campo, tipo exploratorio, con un cuestionario elaborado exprofeso y validado y aplicado a una muestra determinada durante febrero y marzo de 2015. El universo seleccionado para esta investigación está formado por las PyME's manufactureras registradas en el padrón de CANACINTRA que fueron obtenidas en enero de 2015, con una fuerza laboral entre 10 y 250 trabajadores y una antigüedad mínima de dos años en la actividad de las cuales 29 corresponden a la categoría elegida para el estudio. Se aplicó el cuestionario en forma de entrevista con los empresarios y se obtuvieron sus opiniones al respecto. Algunos de los principales hallazgos se muestran a continuación en el apartado de resultados.

6. Resultados

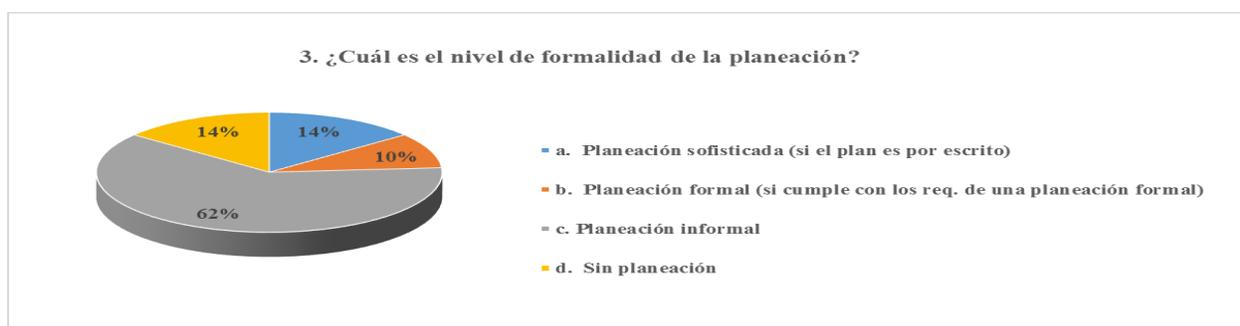
Gráfica 1. Uso de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

La gráfica 1, se muestra que el 43% de las PyME's casi nunca realizan planeación estratégica en su empresa, el 24% siempre lo hace, un 19% casi siempre y el 14% algunas veces. Los resultados que presenta esta gráfica hacen ver que caso el 50% no realiza el trabajo de planeación estratégica.

Gráfica 2. Formalidad de la planeación



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

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 de la Gráfica 2 muestran que solo el 62% de las PyME's tienen una planeación informal, es decir, no tiene un plan por escrito. Sin

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

embargo hay una igualdad de respuesta del 14% donde mencionan que su planeación es sofisticada o la otra parte, no cuentan con ella y, para solo el 10% es formal.

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.

Gráfica 3. Horizonte temporal



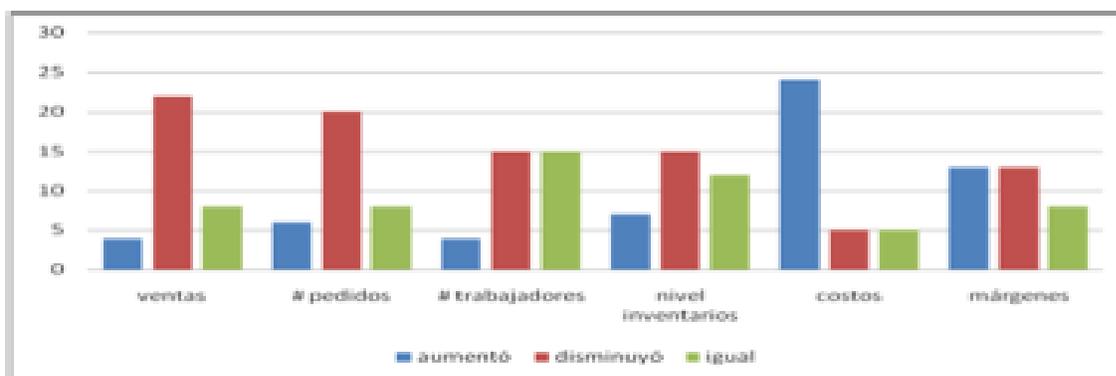
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

El horizonte temporal se refiere al periodo de tiempo al que se proyecta la planeación. Los resultados obtenidos en la Gráfica 3 muestran que el 52% de las PyME's 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.

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

En referencia a la *evolución de los negocios* en la Gráfica 4, se muestra la percepción de cerca del 70% de los empresarios es que su situación económica empeoró o es igual a la de hace 5 años, específicamente han notado que disminuyó el nivel de ventas y los costos aumentaron, haciendo que los márgenes de utilidad se redujeran o en un significativo número se buscarán nichos de mercado que sean más rentables.

Gráfica 4. Percepción de la evolución empresarial



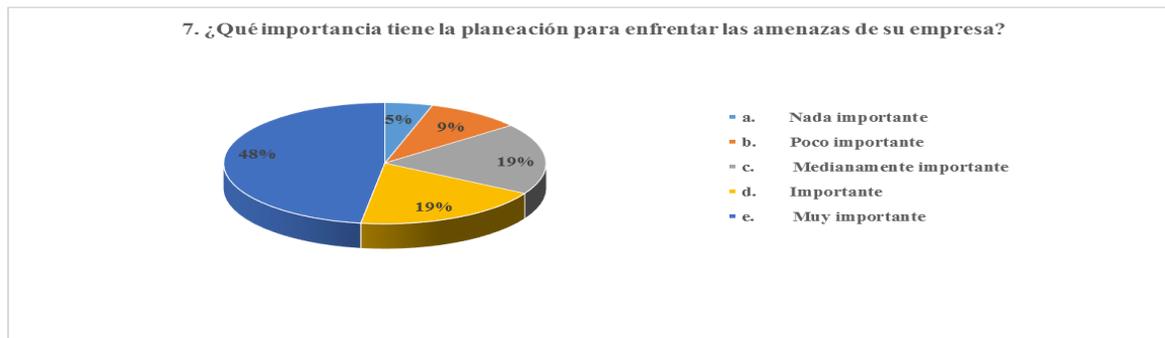
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

A pesar de tener una impresión acerca de la evolución de sus negocios, no es definitiva para ellos pues la informalidad en la que se encuentran no les permite llevar un control claro sobre sus cuentas y de esta manera se vuelve más manejo por intuición que por resultados reales, en muchas ocasiones no se dan cuenta que sus negocios están fracasando y deben aplicar correctivos a la situación antes de que sea demasiado tarde.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrotera.com>

Gráfica 5. Importancia de la planeación frente a las amenazas de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

En la gráfica 5, los resultados muestran que el 48% de los gerentes consideran que la planeación es una actividad muy importante y que las PyME's 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.

Para el 29% de los empresarios PyME's, los principales medios de recolectar y analizar la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad son los medios electrónicos (internet, intranet, extranet), para el 19% son el buzón de quejas y sugerencias, y el resto de las opiniones se dividen en las diferentes clasificaciones. Estos resultados muestran que las nuevas tecnologías son las más usadas por estas empresas.

Gráfica 6. Herramientas de planificación de políticas y estrategias de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, la Gráfica 6 muestra las herramientas más utilizadas que son: (a) Cuadro de mando de indicadores, con 19%; (b) Indicadores con el 48%, el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con el 33%. Los resultados del análisis muestran que las PyME's que utilizan en mayor medida estos instrumentos tienen una planeación estratégica más formales.

Por otra parte, análisis estadísticos adicionales mostraron que las PyME's 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.

Gráfica 7. Plan estratégico a mediano y/o largo plazo



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación

En los resultados que muestra la gráfica 7, se observa una igualdad de respuesta del 29% en referencia a que estas empresas utilizan los planes de gestión y los programas o planificación de objetivos como plan estratégico a mediano y/o largo plazo, el 14% utiliza un procedimiento para la elaboración del plan estratégico, el 10% actividades prioritarias y con un 9% se utiliza planeación estratégica y factores críticos de éxito.

7. Conclusiones e implicaciones sociales y empresariales

Uno de los mayores problemas que presentan las PyME's de la actualidad, es la falta de instrumentos de control financiero que le permita evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa.

El objetivo de cumplió porque se obtuvo información en referencia al uso e importancia que las PyME's le dan a la planeación estratégica al momento desarrollar e implementar un plan de acción dentro de su gestión empresarial. A través del trabajo de campo demostró y análisis estadístico, se estableció que las PyME's manufactureras afiliadas a CANACINTRA en Hermosillo, Sonora no



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

utilizan la planeación estratégica como vía para lograr con rapidez y eficiencia la gestión empresarial en sus negocios.

Los resultados de esta investigación muestran que las PyME's casi nunca realizan planeación, lo anterior determina que el nivel de conocimiento y aplicación de planeación estratégica dentro de la gestión empresarial de estos negocios desconocen los beneficios que tiene el uso de la planeación estratégica como herramienta de control.

Con base en los resultados de la investigación, las PyME's realizan planeación a 1 año, lo que determina una tendencia corto plazo (operativa), más que una tendencia estratégica lo que hace suponer una dificultad en la determinación del rendimiento para medir la productividad y competitividad empresarial del negocio.

En cuanto a la percepción de la evolución empresarial, los empresarios de la muestra analizada es que su situación económica empeoró o es igual en los últimos 5 años, lo que hace pensar que la informalidad de un trabajo de planeación se debe a que el manejo de gestión empresarial se vuelve más por intuición que por resultados reales.

Por otra parte, los resultados del análisis mostraron que las PyME's que tienen una planeación sofisticada que es de un 14% 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's. También se ha encontrado que las PyME's que planearon a un horizonte temporal más amplio obtuvieron un rendimiento superior.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

Este estudio descubrió 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 de las PyME's 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.

Se puede concluir que existe un buen perfil de las empresas interesadas en el mejoramiento de su productividad basado en la eficiencia administrativa, según el valor de activos, capacidad instalada, experiencia en el sector y disposición económica. Lo anterior, demuestra que es importante la necesidad de implementar en las PyME's manufactureras de Hermosillo, Sonora la planeación estratégica como instrumento para una planificación a mediano y/o largo plazo que les permita mejorar su rendimiento y poder enfrentar el mercado globalizado actual de forma competitiva.

Como resultado del estudio, se sugiere para una adecuada planeación estratégica dentro de las PyME's:

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

1. Promover el pensamiento estratégico entre los directores, gerentes o dueños de las PyME's 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's 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.

8. Referencias Bibliográficas

- Barragán J., Pagán J., Brown C. et al., (2002) Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global. México: Trillas.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005): Administración una ventaja competitiva. Cuarta edición, México: McGraw Hill.
- Beaver, G. (2003): Management and the Small Firm, Strategic Change, vol. 12, pp. 63- 68.
- Berman, J. A., Gordon, D. D. y Sussman, G. (1997): A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types of Planning, The Journal of Business and Economic Studies, vol. 3, no. 3, pp. 1-11.
- Berry M. (1998). Strategic planning in small high tech companies, Long Range Planning, vol. 31, no. 3, pp. 455-466.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

- Carrión, J. (2007). Estrategia, de la visión a la acción, segunda edición, ESIC Libros Profesionales de Empresa. Madrid.
- Chamoun, H. (2002). Desarrollo de Negocios, Vendes sin planeación limita el poder de la Negociación, Ed. Ágata, Guadalajara, Jalisco, México.
- Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
- Gibbons, P., y O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish sMes. Journal of Small Business Management, vol. 43, núm. 2, pp. 170-186.
- Glaister, K. W. y Falshaw, J.R. (1999): Strategic Planning] Still Going Strong?, Long Range Planning, vol. 32, no. 1, pp. 107-116.
- Kaufman R. (2004). Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Sage publications.
- Perry, S. (2001) .The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S. Journal of Small Business Management, vol. 39, núm. 3, pp. 201-208.
- Ramírez N., Cabello M. (1997). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México: McGraw-Hill interamericana.
- 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.
- Sánchez J. (2003). Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings, Management Decision, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Vicere, A. A. (1995): Executive Education and Strategic Imperatives: A Formula for Crafting Competitiveness, American Journal of Management Development, vol. 1, no. 2, pp. 31-36.



<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>

- Walker, E. y Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners?, *International Small Business Journal*, vol. 22, no. 6, pp. 573-588.
- Wang, C., Walker, E. y Readmon W. (2005): Explaining the lack of strategic planning in SME's: The importance of owner motivation, *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 12, no. 1, pp. 1-16.
- Wijewardena, H., A. De Zoysa, T. Fonseca, y B. Perera (2004). The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 2, pp. 209-217.

Otras referencias:

INEGI (2010). Censo de población y vivienda. En www.censo2010.org.mx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); Censos económicos 2012, México 2014.