

## RESUMEN

### RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS PYMES EN MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

por

Elinisy Romero López

Asesor principal: Pedro Gonzales Urbina

## **RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO**

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

Título: RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS PYMES EN MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

Investigadora: Elinisy Romero López

Asesor principal: Pedro Gonzales Urbina, Doctor en Administración

Fecha de culminación: Mayo de 2016

### **Problema**

En esta investigación se planteó la siguiente pregunta: ¿Existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y la ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, del Estado de Nuevo León, México?

### **Metodología**

La investigación que se realizó responde a un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, correlacional y transversal.

La población que se utilizó estuvo conformada por el personal directivo y administrativo de las pymes de Monterrey, Nuevo León, México; y la muestra fue de 92 pymes. Se adaptó un instrumento con 61 ítems para medir las variables planeación estratégica y perspectivas del cuadro de mando integral.

Se realizó el análisis de confiabilidad al instrumento, que dio como resultado un Alpha de Cronbach de .989.

### Resultados

Para comprobar la hipótesis nula principal se calculó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson entre las variables nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral. Como resultado se observó que existe una relación lineal positiva y significativa de grado considerable entre las variables. Al correr la prueba estadística se encontró un valor  $r$  de .844 y un nivel de significación  $p$  de .000.

### Conclusiones

Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa en grado considerable entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral según el personal directivo y administrativo de las pymes de Monterrey.

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Empresariales y Jurídicas

RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS  
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL DE LAS PYMES EN  
MONTERREY, NUEVO LEÓN,  
MÉXICO

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Maestría en Finanzas

por

Elinisy Romero López

Mayo de 2016

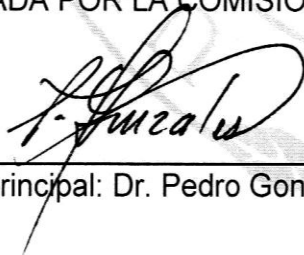
RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS  
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL DE LAS PYMES EN  
MONTERREY, NUEVO LEÓN,  
MÉXICO

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Finanzas

por

Elinisy Romero López

APROBADA POR LA COMISIÓN:



Asesor principal: Dr. Pedro Gonzales Urbina



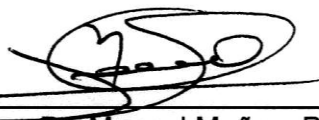
Dr. Winston Hiciano Gutiérrez  
Examinador externo



Miembro: Dr. Omar Arodi Flores Laguna



Dra. Raquel B. de Korniejczuk,  
Directora de Estudios Graduados



Miembro: Dr. Manuel Muñoz Palomeque

13-Mayo-2016

Fecha de aprobación

## **DEDICATORIA**

A Dios, el que siempre escucha mi oración, porque de Él viene la sabiduría y la fortaleza, porque su gracia y amor han sobreabundado en mi vida.

A mi familia, mis padres Patricia y Jeremías, por ser el motor de mi vida, y mis hermanos Noemí, Isaí y Belén, de quienes siempre aprendo cosas nuevas, a quienes amo y son las personas más importantes en mi vida.

Al contador David Cruz, por ser el instrumento clave que Dios utilizó para moldear y mejorar mi formación en esta vida. Su apoyo, amistad y confianza impulsaron los logros en mi instancia en la universidad.

A mis asesores y profesores, al Doctor Pedro Gonzales y Doctor Omar Flores, por todo el tiempo brindado y principalmente por compartir sus conocimientos en mi proyecto educativo.

A mis amigos, compañeros y jefes de trabajo, por su compañerismo y ayuda durante la investigación y porque cada uno contribuyó en mi formación.

A toda la familia universitaria de Montemorelos, lugar donde comprobé que Dios siempre tiene un mejor camino para mi vida, que los milagros son parte de la experiencia cristiana y que los sueños, como esta investigación, se hacen realidad.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	vii
RECONOCIMIENTOS .....	viii
Capítulo	
I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Planeación estratégica .....	1
Cuadro de mando integral .....	2
Relación entre planeación estratégica y cuadro de mando .....	5
Investigaciones realizadas .....	7
Planteamiento del problema .....	9
Declaración del problema .....	11
Definición de términos .....	11
Hipótesis .....	12
Principal .....	12
Complementarias .....	12
Preguntas de investigación complementarias .....	14
Objetivo de la investigación .....	15
Justificación .....	15
Limitaciones .....	16
Delimitaciones .....	17
Supuestos .....	17
Trasfondo filosófico .....	17
Organización del estudio .....	19
II. MARCO TEÓRICO .....	21
Introducción .....	21
Planeación estratégica .....	21
Ámbito de la planeación estratégica .....	21
Importancia de la planeación estratégica .....	24
Beneficios de la planeación estratégica .....	26
Proceso de la planeación estratégica .....	28
Principales elementos de la planeación estratégica .....	30

Cuadro de mando integral .....	32
Ámbito del cuadro de mando integral .....	33
Importancia del cuadro de mando integral .....	34
Perspectivas del cuadro de mando integral .....	35
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	35
Perspectiva de procesos internos .....	36
Perspectiva de clientes .....	37
Perspectiva financiera .....	38
Desarrollo del modelo del cuadro de mando integral .....	39
III. METODOLOGÍA .....	40
Introducción .....	40
Tipo de investigación .....	40
Población .....	42
Muestra .....	42
Instrumento de medición .....	42
Variables .....	44
Adaptación del instrumento .....	45
Validez .....	46
Confiabilidad .....	47
Operacionalización de las variables .....	47
Hipótesis del estudio .....	48
Hipótesis nula principal .....	49
Hipótesis nulas complementarias .....	49
Operacionalización de hipótesis .....	50
Preguntas complementarias .....	50
Recolección de datos .....	51
Análisis de datos .....	51
Resumen .....	52
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	53
Introducción .....	53
Descripción demográfica.....	54
Edad .....	54
Años de servicio .....	54
Nivel académico .....	55
Puesto .....	55
Años de antigüedad .....	56
Tamaño y sector .....	56
Prueba de normalidad .....	57
Prueba de hipótesis nulas .....	58
Hipótesis complementarias .....	59
Preguntas complementarias .....	66
Resumen .....	68



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	69
Introducción .....	69
Conclusiones .....	70
Sobre la declaración del problema .....	70
Sobre las hipótesis complementarias .....	71
Planeación estratégica, edad, años de servicio, nivel académico, puesto, antigüedad y tamaño .....	71
Cuadro de mando integral y edad .....	71
Cuadro de mando integral, años de servicio, nivel académico, puesto y antigüedad .....	72
Cuadro de mando integral y tamaño .....	72
Sobre las preguntas complementaria .....	72
Discusión .....	73
Recomendaciones .....	79
A los directivos y administradores de las pymes .....	79
A futuras investigaciones .....	80
Apéndice	
A. INSTRUMENTO .....	81
B. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO .....	86
C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	91
D. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	93
E. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS .....	97
F. PRUEBAS DE NORMALIDAD .....	101
G. PRUEBA DE HIPÓTESIS NULAS .....	103
H. RESULTADOS DE PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS .....	118
LISTA DE REFERENCIAS .....	121

## LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de las variables .....	48
2. Operacionalización de las hipótesis .....	51
3. Edad de directivos .....	54
4. Años de servicio .....	55
5. Nivel académico .....	55
6. Puesto .....	56
7. Años de antigüedad de la pyme .....	57
8. Tamaño .....	57

## **RECONOCIMIENTOS**

A mis asesores, el Dr. Pedro Gonzales, el Dr. Omar Flores y el Dr. Manuel Muñoz, por su paciencia y dedicación al asesorarme en el desarrollo de este trabajo.

Al Dr. Víctor Korniejczuk, por la revisión de formato y estilo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

#### **Introducción**

A continuación se dan algunas definiciones conceptuales sobre las variables de planeación estratégica y el cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (BSC).

#### **Planeación estratégica**

En esta sección se define la variable planeación estratégica.

La planeación estratégica se refiere al proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes en el mercado (Kotler y Bloom, 1990).

Posteriormente Stoner, Freeman y Gilbert (1996) declaran que la planeación estratégica es el establecimiento de los objetivos principales que se persiguen para cumplirlos en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier organización.

La planeación estratégica es el marco conceptual, en el cual se sustenta la razón de ser de las organizaciones, integrada por la misión, visión, objetivos y valores que definen la identidad de cada organización. Debe estar alineada con los objetivos particulares de sus integrantes y, en todo caso, debe ser conocida por todos y cada uno de ellos (Kaplan y Norton, 2004).

Los lineamientos de la planeación estratégica son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generales establecidas. No tienen un carácter inmutable y requieren revisiones conforme ocurren cambios en el entorno. Se pueden clasificar de acuerdo con su horizonte de tiempo o periodo de validez. Ellos suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa (Díaz, 2004).

Estos lineamientos también pueden ser definidos en forma amplia o restringida. La forma amplia se refiere a la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La forma restringida se refiere a la combinación de medios, o plan de acción a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito (Francés, 2006).

La opinión que da Pérez (2008) es que la planeación estratégica es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

### **Cuadro de mando integral**

En esta sección se presentan algunas definiciones del CMI.

Es importante mencionar en primer lugar la definición que le dan los creadores del CMI, Kaplan y Norton (1996), quienes reformularon el antiguo concepto *de tableau de bord*. Ellos lo definen como un marco conceptual que contribuye a la materialización de la visión y las estrategias organizacionales, en mediciones y objetivos

tangibles. Es un sistema de comunicación, información y aprendizaje, que complementa los indicadores financieros con indicadores de desempeño futuro.

Esta herramienta permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos (Kaplan y Norton, 1997).

Según Martínez Rivadeneira (2001), el CMI es la forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas.

López Viñeglas (1999) concuerda en que el cuadro de mando es una herramienta, pero él agrega que es de acción a corto plazo, de implementación rápida y estrechamente ligado a los puntos clave de decisión y de responsabilidad de la empresa. Afirma que el cuadro de mando no es un objetivo en sí mismo, sino un efecto que ha de estar orientado hacia la acción.

Por otro lado, Machado Noa, García Fleites y Castellanos Castillo (2001) afirman que el CMI es la organización de un conjunto de indicadores que permite a los administradores tomar decisiones, saber qué pasa y completar sus actividades gerenciales, de manera que cumplan los objetivos estratégicos previstos. Por tanto, en el CMI existe un gran énfasis en la visión, en la estrategia, en los problemas de contexto y en tratar de definir factores clave de éxito y áreas en las que la empresa es realmente buena.

Aparisi Caudeli y Ripoll Felieu (2001) lo definen como una alternativa de respuesta a las nuevas necesidades de la organización, al ofrecer información valiosa a los directivos de las empresas para reducir la incertidumbre, mejorar el proceso de toma de decisiones y modificar las consecuencias de una decisión tomada anteriormente.

La Norma UNE en ISO 9004:2000 menciona lo siguiente: cuadro de mando es la herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

EL CMI es una manera única de evaluar una organización de una forma tal que le permitirá adquirir nuevos mercados y distinguirse entre otros competidores porque no tendrá que competir con competidores, sino que convertirá a la competencia en irrelevante (Kim y Mauborgne, 2005).

Con el paso de tiempo se ha considerado que el cuadro de mando es la representación simplificada de un conjunto de indicadores que dan una idea de cómo se está comportando un área o un proceso de la empresa. El uso de códigos semafóricos, velocímetros, barómetros, mapas de objetivos e incluso caras sonrientes son algunos de los varios recursos que se utilizan. Con ellos se representa gráficamente la tendencia o el estado de aquellos indicadores que se consideran relevantes para la gestión (Soler González, 2009).

El tablero de comando es la herramienta que permite, mediante la medición de indicadores (según lo realizado en el pasado) y la complementación con inductores (que nos señalarán las acciones futuras), la determinación efectiva de las acciones que se deberían llevar a cabo en el plan estratégico. Dicha herramienta permite estimar cómo la gestión estratégica y las actividades de los mismos, contribuyen a los resultados del negocio (Broggi, 2010).

Según Morell Aloy (2010), existe un nuevo concepto del cuadro de mando, que se conoce como el “cuadro de mando de la nueva generación” y que es una herramienta de valor inestimable para las organizaciones, permitiendo tomar las decisiones con mayor agilidad, al alertar de manera proactiva los focos de los problemas (proactividad), actuar con anticipación a la aparición de los problemas reales (previsiones), definir y revisar las estrategias garantizando su coherencia histórica (validación de la estrategia) y responder con rapidez a los cambios de su organización y su entorno (agilidad).

### **Relación entre planeación estratégica y cuadro de mando integral**

En esta sección se presenta la relación entre la planeación estratégica y CMI.

El CMI ayuda a la alineación de la organización con la estrategia, una mayor comunicación dentro la organización, un incremento en la utilización de los recursos y la retroalimentación para el desarrollo estratégico de la organización (Nogueira, López, Medina y Hernández, 2014).

El mapa genérico del CMI para la gestión estratégica es una herramienta práctica para el diagnóstico inicial de la organización y sirve de base para diseñar los



lineamientos estratégicos, sus indicadores, las metas y las iniciativas estratégicas que permitan cerrar las brechas existentes en este proceso de gestión (Albert Díaz y Fernández Lima, 2008).

La implementación del CMI permite a las organizaciones disponer de información fiable en tiempo y forma sobre los distintos aspectos de la actividad, de modo que se potencie la efectividad en la toma de decisiones, se controle y efectúe el seguimiento de los lineamientos estratégicos, asegurando que la estrategia de la organización sea conocida y compartida por todos los niveles de decisión. El software permite generar informes personalizados según los distintos niveles y áreas de la empresa, quedando de esta manera más visibles y especificadas las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos y operativos y el logro de los objetivos estratégicos (López Ruíz, 2008).

Dentro de esta planeación hay estrategias para la organización en forma global y también para cada uno de las áreas. Por ejemplo, para vincular los lineamientos estratégicos a la contabilidad, es importante la implementación en la organización de herramientas como el CMI desde su perspectiva financiera y los sistemas de administración de riesgos empresariales, de los cuales la contabilidad podrá generar una serie de mediciones e informes, para ofrecer a la administración una información mucho más completa, analítica y útil, no solamente en términos financieros (Farfán Lievano, 2010).

El balanced scorecard combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura acorde al plan estratégico, lo que equilibra las medidas financieras

tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa (Daft, 2011).

El CMI traduce la misión, visión y estrategia de las direcciones en un conjunto coherente de indicadores de actuación, que le permite medir la gestión estratégica de las organizaciones cuya economía está basada en el conocimiento y demuestra el potencial de la organización para satisfacer de forma clara las expectativas de los usuarios (Sequera, 2011).

La integración de la planeación estratégica, la gestión por procesos y el CMI de gestión contribuye al mejoramiento continuo de la calidad, evaluado mediante los indicadores monitoreados (Herrera Carriles, Comas Rodríguez y Cabrera Miranda, 2013).

### **Investigaciones realizadas**

En la investigación realizada por Silva Freire (2009), se propone la construcción de un instrumento de clima organizacional capaz de generar información relevante para la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Desde el punto de vista de la literatura del cuadro de mando, se planteó un instrumento de medida con cuestiones que permiten identificar la percepción del recurso humano respecto a factores relevantes de la perspectiva aprendizaje y crecimiento y a cómo esta percepción influye o puede repercutir en la estrategia empresarial. La muestra fue de 84 colaboradores de un total de 128, lo cual representó un 65.62%. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario construido con el objetivo de conocer el grado de concienciación de los empleados respecto de la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Los resultados mostraron que un 59% de los colaboradores conocen bien los

lineamientos estratégicos de su empresa, como son la misión, visión, valores y objetivos y que, por lo tanto, estos resultados cumplen con uno de los pasos propuestos por Kaplan y Norton necesarios para alinear la organización con la estrategia. Se concluyó que la percepción humana respecto a las prácticas, políticas y procedimientos de la organización es una aliada indispensable en la adecuada gestión para la obtención del éxito en la estrategia empresarial.

En otro estudio, para evaluar el cumplimiento de la misión, visión y valores en una institución educativa, donde la muestra fue de 122 en una población estimada de 240 personas, el estudio se llevó a cabo utilizando como herramienta de recolección de datos un cuestionario previamente estructurado, utilizando una escala Likert. Se realizaron análisis de frecuencias simples, pruebas de chi-cuadrada y la construcción de modelos loglineales. Los resultados confirman que la misión, visión y valores, son elementos de la estrategia organizacional que deben ser formulados de tal forma que la evaluación del desempeño de la organización permita conocer el nivel de cumplimiento de dichos lineamientos estratégicos (Aranda Gutiérrez, Pérez Manning y Méndez Salcido, 2007).

Vieira Machado (2013) realizó una investigación en 58 empresas industriales, ubicadas en localidades portuguesas, entrevistando a sus trabajadores de áreas contables para conocer el grado de conocimiento y percepción que tienen sobre las perspectivas del cuadro de mando. Al analizarse los resultados, se detectó que muy pocas empresas utilizan el cuadro de mando y que la mayoría de los responsables encuestados no lo conocían debido a las características individuales de los

responsables de la contabilidad de gestión, tales como el nivel educativo y la edad, así como las características de tamaño de la empresa.

Otro estudio muy similar fue realizado en la Universidad Autónoma de Coahuila, donde se analizó la situación de las pymes de ese estado, considerándose su estrategia y principales factores competitivos como indicadores de planeación, comportamiento estratégico, indicadores de tecnología y grado de utilización. El instrumento utilizado fue un cuestionario autoadministrado en una muestra de 391 pymes del estado de Coahuila. Los principales resultados obtenidos destacan que la edad media de los directivos de las pymes de Coahuila es de 45 años. Otro aspecto importante que revela el estudio es que solo un 35.8% de las empresas del estado de Coahuila realizan planeamiento estratégico formal, lo que califica como una debilidad de las empresas para dicho estado. También resultó que las pymes dan máxima importancia a servicio al cliente (4.70%), a la calidad del producto o servicio (4.54%) y a la reputación e imagen de la empresa (4.58). Los factores que reflejaron menor importancia por las pymes fueron los siguientes: investigación y desarrollo, formación del personal y desarrollo de nuevos productos (Medina Elizondo, Ballina Ríos, Barquero Cabrero, Molina Morejón y Guerrero Ramos, 2011).

### **Planteamiento del problema**

Las pymes son la principal fuente generadora de empleos en el país. En México generan alrededor del 72% de los empleos formales de la economía. Dentro de las empresas formales, que son 4.4 millones, el 98% son micro, pequeñas y medianas empresas. Las empresas grandes son sólo el 2%. Aunque las pequeñas y medianas empresas generan más de 50% del producto interno bruto (PIB), enfrentan un

panorama sumamente adverso, porque, de cada 100 que inician operaciones, en un periodo de cinco años sólo cuatro logran, no sólo sobrevivir, sino crecer, según el director del World Trade Center, de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Los teóricos (González, 2007) argumentan que cerca del 80% de estas empresas dejan de operar al año de haberse establecido, en cambio Soriano (2008) señala que el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años.

Analizar la situación de las pymes contribuirá a evitar tropiezos o errores que las lleven a dejar de operar. Una de las razones fundamentales por las que las pymes fracasan es la falta de implementación de planeación estratégica (Navarrete Marneou y Sansores Guerrero, 2011).

En un mundo tan dinámico es necesario que toda organización tenga claro el modelo de direccionamiento a seguir, pues este será parte de la base de su crecimiento. La percepción que tiene el personal de las empresas sobre el plan estratégico establecido contribuye a su cumplimiento. Es por ello que se evalúa el grado de conocimiento que tienen los directivos sobre dicha planeación y posteriormente tomar decisiones sobre la implementación o mejoramiento del modelo de direccionamiento estratégico.

En toda organización, sea pública o privada, pequeña o grande, y sin importar cuál es su actividad principal, se debe tener muy bien identificado el plan estratégico. Para esto las empresas del siglo XXI tienen la gran ventaja de disponer de la herramienta CMI. Las perspectivas de esta herramienta respaldan los cuatro aspectos importantes que debe gestionar la planeación estratégica. En diversas organizaciones

están implementando su planeación mediante el CMI. Sin embargo, la literatura presenta que las pymes carecen de direccionamiento estratégico formal. Es por ello que surgió el interés de realizar la presente investigación en las pymes de Monterrey.

### **Declaración del problema**

El problema principal a investigar en este estudio fue el siguiente: ¿Existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y la ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

### **Definición de términos**

A continuación se definen algunos términos principales utilizados en esta investigación:

*Planeación estratégica:* Proceso de administración, el cual establece que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

*Plan estratégico:* Programa de actuación de una organización, el cual detalla los objetivos a seguir y las acciones que se deben llevar a cabo para lograr lo propuesto.

*Lineamientos:* Conjunto de declaraciones expresadas en un plan de acción y que indican las medidas, normas y objetivos que rigen en la organización.

*Estrategias:* Determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, adopción de cursos de acción y localización de recursos necesarios para desarrollar estas metas.

*Cuadro de mando integral:* Para efectos de la presente investigación, se entenderá como CMI la práctica de las cuatro perspectivas de esta herramienta de gestión, que, unidas mediante su relación de causa y efecto, ayudan al control, ejecución, evaluación y mejoramiento de todos los recursos en una organización.

*Perspectivas:* Múltiples dimensiones que la metodología del cuadro de mando plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Estas son la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

### **Hipótesis**

En esta investigación se plantearon las hipótesis que se detallan a continuación.

#### **Principal**

En esta investigación se plantea la siguiente hipótesis principal:

H<sub>0</sub>: Existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y la ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

#### **Complementarias**

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis complementarias:

H<sub>01</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según la edad de los participantes.

Ho<sub>2</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según los años de servicio del directivo.

Ho<sub>3</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el nivel académico del directivo.

Ho<sub>4</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el puesto o cargo del directivo.

Ho<sub>5</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según la antigüedad de la pyme.

Ho<sub>6</sub>: Existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el tamaño de la pyme.

Ho<sub>7</sub>: Existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según la edad de los participantes.

Ho<sub>8</sub>: Existe diferencia significativa en grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según los años de servicio del directivo.

Ho<sub>9</sub>: Existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el nivel



académico del directivo.

Ho<sub>10</sub>: Existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el puesto o cargo del directivo.

Ho<sub>11</sub>: Existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según la antigüedad de la pyme.

Ho<sub>12</sub>: Existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México según el tamaño de la pyme.

### **Preguntas de investigación complementarias**

A continuación se presentan algunas preguntas que se desprenden del planteamiento del problema y que serán respondidas con la investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?
2. ¿Cuál es el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

### **Objetivo de la investigación**

Para la presente investigación se establecen los siguientes objetivos:

1. Determinar la relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y la ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

2. Conocer el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

3. Saber el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

4. Elaborar un instrumento para medir la relación de la planeación estratégica con las perspectivas del CMI.

### **Justificación**

Todas las empresas necesitan conocer la situación organizacional en que están, ya que se encuentran en un dinámico proceso de desarrollo y aparentemente son planificadas desde el momento de su fundación en adelante. Sin embargo, después de esto son objeto de reformas complejas, de tal modo que la percepción sobre su situación organizacional no es del todo predecible ni panificable. El diagnóstico organizacional justifica la necesidad de conocer los procesos que se desarrollan en la organización, a fin de darles una dirección clara para su cumplimiento óptimo (Rodríguez M., 1999).

La misión, visión, objetivos y valores son elementos de la estrategia organizacional que deben ser formulados de tal forma que la evaluación del desempeño de la organización permita conocer su nivel de cumplimiento (Aranda Gutiérrez et al., 2007). Esta aseveración implica también a todo tipo de organizaciones. Es fundamental medir el grado de cumplimiento que tienen en su cuadro estratégico, para impulsar su desarrollo y contribuir a su supervivencia.

De esta investigación resultará un diagnóstico sobre el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, en el

estado de Nuevo León, para conocer la relación que tiene la planeación y las cuatro perspectivas de la organización: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera. Conocer la situación de las pymes en estas cuatro perspectivas detectará algunas de las causas por las cuales no se logra el cumplimiento total de las metas y posteriormente aportará información valiosa a los directivos de las pymes, que les servirá al tomar decisiones y acciones correctivas.

Además, será un estudio pionero, ya que no hay investigaciones similares en las pymes de Monterrey, Nuevo León, lo cual servirá de antecedente para posteriores investigaciones en otros campos.

### **Limitaciones**

Algunas limitaciones de esta investigación fueron las siguientes:

1. El estudio fue de tipo transversal, lo que indica que se tomó la realidad en un tiempo determinado y no en un periodo largo de estudio.
2. La aplicación del instrumento dependió de la autorización de los directivos de cada una de las pymes.
3. No se pudo asegurar la creación de un ambiente adecuado durante la aplicación del instrumento.

### **Delimitaciones**

A continuación se estipulan algunas delimitaciones en esta investigación:

1. El estudio se desarrolló en el periodo escolar 2014-2015.
2. La investigación se limita a directivos y administrativos de las pymes.

3. Fue un estudio exploratorio de una muestra específica, que examinó los datos demográficos que se obtuvieron y analizó la relación que existe entre las diferentes variables.

4. La investigación se enfoca en las prácticas de las perspectivas del CMI sin considerar el software de ejecución.

### **Supuestos**

A continuación se presentan algunos supuestos de esta investigación:

1. Se considera que los encuestados respondieron al instrumento de acuerdo a su autopercepción y percepción sobre las diversas variables investigadas.

2. De acuerdo con la teoría, el instrumento midió lo que tenía que medir.

3. Se consideró que hubo sinceridad en las respuestas proporcionadas por los directivos a cada ítem.

### **Trasfondo filosófico**

En la época actual, cuando la competitividad se destaca como un factor muy importante, se necesita contar con una excelente planeación estratégica que pueda dar resultados satisfactorios para todos los participantes de una organización y cuyos resultados permitan alcanzar la misión, la visión y los objetivos establecidos.

¿Cuáles son los principios éticos para que una organización progrese? ¿A la luz de qué valores se puede lograr establecer lineamientos estratégicos que sean exitosos para la organización? ¿Tiene el Creador del universo algunos fundamentos éticos para alcanzar la prosperidad en las organizaciones? ¿Existen algunos cimientos

que dirijan el actuar de la organización? ¿Qué lineamientos estratégicos propone la Palabra de Dios que debe existir en una planeación?

En la Palabra de Dios, se registra el ejemplo del diálogo que hubo entre Moisés y su suegro Jetro. Cuando Jetro observó el procedimiento tan ineficiente de Moisés para atender las necesidades del pueblo, le propuso algunas estrategias para que realizara de forma más eficiente el trabajo encomendado por Dios (Éxodo 18:14, NVI). Moisés no daba abasto para atender de manera personalizada a cada uno y resolver todos los problemas que le presentaban (Éxodo 18:18). Además, Jetro le menciona que, para satisfacer a toda la gente, se dividiera el trabajo, colocando a más personas encargadas que le ayudaran a tener control sobre todo el pueblo. Para esto le dio lineamientos sobre los cuales basaría la selección; por ejemplo, que eligiera hombres capaces y temerosos de Dios, que amaran la verdad y aborrecieran las ganancias mal habidas (Éxodo 18:21-23). Es importante recalcar que Moisés no solo escuchó el consejo, sino que también lo llevó a la práctica (Éxodo 18:24). Así, con las organizaciones, no basta con solo establecer una planeación estratégica; si no se aterriza en la práctica, no se conseguirán los resultados esperados.

White (1994) recalca que una planificación es sabia cuando es eficiente; en otras palabras, cuando todo el trabajo es distribuido de forma correcta, a fin de que no se coloque toda la responsabilidad sobre los directivos, sino que se involucre a la totalidad de los participantes; para esto, se deben implementar estrategias y lineamientos que contribuyan al cumplimiento de la misión.

Por otra parte, es necesario contar con personas que tengan el talento y la habilidad para planificar y que puedan trabajar armoniosamente para la gloria de Dios. Es una oportunidad preciosa para manifestar devoción a Dios (White, 1994).

Bajo principios seguros, es necesario emplear medios que conduzcan a lograr los resultados buscados, diseñar planes y estrategias sobre los cuales basar el actuar para prevenir riesgos que pudieran presentarse con el tiempo. Por ello, es de importancia la tarea de ubicar y capacitar a las personas indicadas según su esfera. De esta manera, la experiencia que vayan adquiriendo les permitirá corregir y mejorar los planes que se realicen (White, 1979).

### **Organización del estudio**

La presente investigación se estructuró en cinco capítulos.

El Capítulo I incluye los antecedentes del problema, la relación entre las variables, las investigaciones realizadas, el planteamiento del problema, la declaración del problema, la definición de términos, la hipótesis de investigación, las preguntas de investigación, el objetivo de la investigación, la justificación, las limitaciones, las delimitaciones, los supuestos, el trasfondo filosófico y la organización del estudio.

El Capítulo II presenta una amplia revisión de la literatura concerniente al grado de cumplimiento de la planeación estratégica de una organización y las perspectivas del CMI.

El Capítulo III describe puntualmente la metodología, el tipo de investigación, la población y la muestra del estudio, el instrumento de medición, la validez, la confiabilidad, la operacionalización de las variables, las hipótesis nulas, la

operacionalización de las hipótesis nulas, las preguntas de investigación, la recolección de datos y el análisis de datos.

El Capítulo IV muestra los resultados obtenidos, la descripción de la población y muestra, el comportamiento de las variables, la validación de instrumentos y las pruebas de hipótesis.

En último lugar, el Capítulo V presenta un sumario del estudio, discute los resultados y muestra las conclusiones, las implicaciones y las recomendaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Este estudio tiene como objetivo explorar la relación de la planeación estratégica con las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

En el presente capítulo se presenta un aporte teórico sobre las variables planeación estratégica y perspectivas del CMI. En primer lugar se analizan las variables en forma individual.

#### **Planeación estratégica**

En esta sección se describen los siguientes tópicos de la planeación estratégica: ámbito, importancia, beneficios, proceso y principales elementos.

##### **Ámbito de la planeación estratégica**

La planeación estratégica surge por el crecimiento industrial durante la década de los años sesenta. Esta nace de los estudios de “formulación de políticas” y de “estrategia inicial”, los cuales fueron desarrollados con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial (Marín y Montiel, 1994).



A mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración, tales como presupuesto a largo plazo, control financiero y planeación a largo plazo. Casi finalizada la década, los enfoques fueron evolucionando debido al desarrollo y el intercambio de experiencias, donde surge lo que se conoce hoy como planificación estratégica. Posteriormente, a principios del siglo XX, se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto de planificación, para suplantarlo el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Se crearon principios de administración científica, que incluyen cuatro elementales: de planeación, de preparación, de control y de ejecución (Peñaranda, 2013).

Por otro lado, según Steiner (1999), a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron en su sistema la planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados. Era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

En aquel tiempo (1999), las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado de que, en la actualidad, todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema. Por ello, la planeación

estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

Chema (2007) comenta que la planificación estratégica es la herramienta de gestión que permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado. En efecto, ¿cómo se puede planificar el futuro, desconociendo el pasado y el presente?; si no se conoce la actual situación, ¿qué tan realista sería la planificación?; si no se tienen las ideas claras de dónde se viene, ¿cómo se logrará saber a dónde se va?; se cumplirá, entonces, la proverbial afirmación de que, si no se sabe a dónde ir, cualquier camino conducirá allá.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. La planeación estratégica no es un fin en sí misma; es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensuado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización (Venegas Guido, 2009).

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear

o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (Evoli, 2008).

### Importancia de la planeación estratégica

En esta sección se dará a conocer la importancia de la planeación estratégica en la organización.

Según Carreto (2009), la estrategia es muy importante, porque es el único camino por medio del cual una organización genera valor. Los datos que presenta muestran que menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito. En el 70% de los casos, el problema se debe a malas estrategias o a una mala ejecución. Esto también alarma, pues se estima que el equipo gerencial dedica menos de una hora al mes a la estrategia. Dentro de una planeación estratégica, las estrategias pueden variar, pero no las herramientas para su medición. La importancia radica en una planeación estratégica eficiente; no basta con implementar una planeación, sino elegir bien las estrategias correctas, ejecutarlas y medir su evolución.

Hoy en día, la planeación estratégica es importante por varios aspectos. En primer lugar, proporciona un marco de referencia para el mejor funcionamiento en la conducción de las actividades organizacionales, pues sin planes los administradores tendrían una vaga idea de qué hacer para el logro eficiente de sus objetivos. En segundo lugar, es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones óptimas para guiarse en el presente con sentido de dirección y continuidad de actividades, que permitirán visualizar a la organización en el futuro, identificando los recursos, principios y valores requeridos para ese trance.

Además, la planeación estratégica es importante porque permite fijar prioridades y concentrarse en las fortalezas de la organización. Las empresas con éxito planean adecuadamente. La planificación es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel. Planificar no significa saber qué decisión tomar mañana, sino qué decisión se debe tomar hoy para conseguir lo que se quiere mañana, según Peter Drucker (citado en Barreiros, 2012) en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

Para complementar la idea anterior, Guerrero Chaparro (2003) afirma que la planeación estratégica es importante porque crea valor para los accionistas. Esto implica la generación de un modelo que integre adecuadamente los procesos de planeación, incentivos y control, para lograr un proceso de planeación estratégica enmarcado dentro del objetivo común.

La planeación estratégica ofrece puntos claves para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven. También ayuda a los gerentes a conocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas (Díaz Gavilán, 2001).

Está confirmado que las organizaciones que cuentan con una planeación estratégica eficaz son organizaciones que cuentan con mayor rendimiento, son más analíticas, están más orientadas hacia el futuro, cuentan con una estrategia más explícita, presentan mayor exploración del entorno, son más proactivas y asumen más riesgos (Fernández Ríos, Sánchez y Rico Muñoz, 2001).

Resulta importante la utilización de la planeación estratégica en la administración, al contribuir a la elaboración de posibles escenarios en el presente con respecto al futuro, y por el diseño de estrategias que influyan y redirijan el futuro, terminando con los principios tradicionales, con los cuales solamente se ponía atención en la forma de actuar en el presente. De este modo, se evitaría actuar de manera improvisada ante los cambios que se presenten en tiempos posteriores (Menéndez Ramírez y Becerril Sánchez, 2005).

### Beneficios de planear estratégicamente

Gracias a la importancia de la planeación estratégica, esta proporciona una serie de beneficios que se explicarán en esta sección.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para que los ejecutivos, en todos los aspectos de un negocio, tomen decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como (a) el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos, (b) como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente, (c) como la forma de competir en el mercado, (d) como la visión a largo plazo, o (e) como el reto que resulta de preguntar ¿en qué lugar estamos? y ¿en qué lugar deberíamos estar? (Guzmán Zúñiga, 2006).

Otros beneficios de la planeación estratégica indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y un enfoque a largo plazo. Así como existen beneficios financieros, la planeación estratégica también tiene beneficios no financieros,

tales como mayor comprensión de las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de la relación existente entre el desempeño y los resultados. Aumenta la capacidad de prevención de problemas, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas, ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales, fomenta la disciplina y formaliza la administración (Carreto, 2009).

La elaboración de la planeación estratégica también ayudará a facilitar la comunicación y participación, acomodar intereses y valores divergentes, diseñar un proceso de toma de decisiones razonable, promover una adecuada implantación de las decisiones, proporcionar una visión estratégica a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en la recogida sistemática de información interna y externa, prestar atención al aprendizaje de la entidad, aclarar la dirección futura de la entidad y establecer las prioridades para la acción. Además ayuda a ejercer la máxima discrecionalidad en aquellos asuntos que están bajo control. Beneficia al recurso humano definiendo de manera más clara el papel de sus deberes, la importancia que tienen las responsabilidades que se les asignan y la contribución que representa el trabajar en equipo adecuadamente (Pucca, 2010).

Para Barreiros (2012), los principales beneficios que da la planeación estratégica son la contribución a que las actividades sean ordenadas y direccionadas hacia un propósito, señala la necesidad de futuros cambios, establece una base para el

control, obliga a la visualización de un todo, dirige la atención de todos hacia los objetivos, mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro, permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias y permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión. De esta manera las decisiones serán las mejores.

### Proceso de planeación estratégica

La capacidad de gestionar la estrategia es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la entidad por medio de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen permanecer y crecer exitosamente (Chema, 2007).

El proceso de la planeación estratégica o también llamada administración estratégica, según Lana (2006), consta de cinco pasos dentro de los cuales se encuentran (a) el establecimiento de la misión y visión, (b) el establecimiento de la gran estrategia, (c) la formulación los planes estratégicos, (d) la ejecución de los planes estratégicos y (e) el mantenimiento del control estratégico.

Para Rodríguez Flores (2011), el proceso de la planeación estratégica consiste en una serie de pasos que se aplican en forma ordenada: (a) diagnóstico participativo, (b) definición de la visión, (c) definición de la misión, (d) definición de los valores, (e) definición de los objetivos estratégicos, (f) análisis FODA, (g) estrategia, (h) propuesta y selección de estrategias, (i) instrumentación de estrategias y (j) programas de inversiones.

Goodstein (2001) establece el modelo de planeación estratégica aplicada que contempla nueve etapas: planeación para planear, monitoreo del entorno, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia, auditoria del desempeño, integración de los planes de acción, planeación de contingencias e implementación. Bajo este esquema, denota la importancia de cada uno de estos pasos para llegar a una verdadera aplicación de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno (Ballesteros, Estrada Mejía y Restrepo, 2010). Armstrong (1982), por ejemplo, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Así mismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Forehand y Sheshunoff, 2003).

Enfocar la planeación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista son los aspectos claves a considerar para desarrollar una buena planeación estratégica. El proceso de planeación estratégica debe adaptarse a la organización. Cuando se intenta replicar metodologías usadas en diferentes contextos, aparecen inevitablemente los problemas. Las metodologías que tienen éxito en algunas organizaciones pueden no funcionar bien en



otras. Lo ideal sería elegir y adoptar a la organización los diversos modelos que están disponibles (Orozco Valerio, 2006). Es por ello que, para efectos de esta investigación, se tomarán en cuenta las aportaciones que los autores anteriores dan sobre el proceso de la planeación estratégica para desarrollar algunos aspectos fundamentales del proceso.

### Principales elementos de la planeación estratégica

Según diversos autores, los principales elementos de la planeación estratégica son los siguientes: visión, misión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, análisis FODA e indicadores de gestión.

1. Visión: Ohmae (2004) menciona que existen dos condiciones necesarias de visión: (a) una clara definición del negocio y (b) una clara estrategia para introducirse en él con rentabilidad. Solo de esta manera se podrá distribuir con moderación los recursos y programar la estrategia con realismo.

2. Misión: Se ha demostrado que, si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio (Barreiros, 2012).

3. Valores organizacionales: Son aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones; por ejemplo, la honradez, la confianza, la responsabilidad y la honestidad, entre otros (Vargas Hernández, 2009).

4. Objetivos estratégicos: Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Pueden transformarse en metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización (Vargas Hernández, 2009).

5. Análisis FODA: El análisis consiste en examinar la realidad actual que se quiere transformar o mejorar radicalmente a la luz de la misión, de los propósitos y, en particular, de la visión. Este examen se hace en términos de fortalezas y debilidades. Además, también se trata de examinar lo que está pasando en el entorno, en términos de oportunidades y amenazas. Esta actividad es equivalente a un diagnóstico interno y externo. Lo interesante es que se hace en relación a la visión. Solo si se hace un buen análisis estratégico, se podrán seleccionar bien las prioridades estratégicas. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. En síntesis, las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben enfrentarse (Alvarado Martínez, 2001).

6. Indicadores de gestión: Los sistemas de medición y evaluación deben proporcionar información acerca del desempeño organizacional y responder al menos cuatro preguntas básicas: ¿qué ha pasado?, ¿por qué ha pasado?, ¿se mantendrá esta situación? y ¿qué se hará al respecto? La mayoría de los sistemas de medición utilizan el modelo de indicadores y, para contestar correctamente estas preguntas, se deben seleccionar los indicadores adecuados, teniendo en cuenta el tipo de organización o la actividad principal y las metas estratégicas particularmente establecidas. Los indicadores de medición son múltiples y suele haber resistencia a usarlos por su difícil diseño y su relación con otros (Portela Lara, 2004). González Quintana y Cañadas Molina (2008) aportan que, para lograr un sistema de medición efectivo, es necesario definir clara y concisamente los factores claves de la organización de acuerdo a cada una de las actividades o funciones en consecución de los objetivos. Por su parte, Medina León, Nogueira Rivera, Nogueira Rivera, Hernández Pérez y Hernández Noriño (2009), para implementar un sistema de evaluación organizacional, se apoyan en la herramienta del cuadro de mando, según el cual no se sustituyen los métodos de gestión existentes ni se eliminan las medidas e indicadores actuales. Por lo contrario, el modelo de causa-efecto proporciona mayor coherencia y jerarquización, pues se cristalizan los indicadores cuantitativos y los no cuantitativos. De esta forma se permite evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento del rumbo estratégico trazado.

### **Cuadro de mando integral**

En esta sección se describen los siguientes tópicos del CMI: ámbito, importancia, perspectivas y desarrollo.

## Ámbito del cuadro de mando integral

Mouritsen, Thorsgaard Larsen y Bruk (2005) observaron que el objetivo principal del CMI sucedería a la alineación estratégica. Kaplan y Norton (1996) ya habían subrayado la necesidad de la presencia de una estrategia bien formulada para el lanzamiento del CMI asumiendo que las condiciones para el éxito de una sociedad reside en "su capacidad para ejecutar la estrategia". Este enfoque de la implementación del CMI interviene en un proceso determinista y formalizado (Choffel y Meyssonier, 2005).

La originalidad del CMI se debe a dos grandes principios: el carácter multidimensional del rendimiento y la existencia de un modelo subyacente vinculándolos con diferentes indicadores, pues se presenta como una herramienta de gestión estratégica (Ponsard y Saulpic, 2000).

Otros autores han estudiado el papel del CMI en la estrategia de desarrollo, promoviendo en su funcionamiento el surgimiento interactivo de una nueva estrategia (Mooraj, Oyon y Hostettler, 1999).

Errami (2013) explora la dimensión temporal y espacial de la articulación del CMI con la estrategia e identifica el papel en los dispositivos de control de las empresas, pues determina que es una herramienta de alineamiento estratégico con un enfoque de responsabilidad de los colaboradores, una herramienta de modelización de los procesos de creación de valor en la empresa con una lógica de aprendizaje y de coordinación.

El CMI proporciona un marco de trabajo para describir la estrategia uniendo los activos tangibles e intangibles en las actividades que crean valor. El CMI no

intenta valorar en unidades monetarias los activos intangibles de una organización, sino que busca, mediante el uso de un mapa estratégico de causa-efecto, describir cómo los activos intangibles usados y combinados con otros activos tangibles y/o intangibles crean valor tanto para los consumidores como para obtener los resultados financieros deseados (Kaplan y Norton, 2004).

Se debe tener mucho cuidado con la manera en que se utiliza esta herramienta. Por ejemplo, Fernández (2001) menciona que muchas organizaciones se centran más en el uso de la herramienta de software del CMI que en el contenido, lo que constituye un enfoque limitado y erróneo.

#### Importancia del cuadro de mando integral

Según Scaramussa, Reisdorfer y Ribeiro (2010), la importancia del CM reside en que es un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.

Con el CMI la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que este sistema de gerencia suple ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de comunicación o feedback sobre la misma estrategia. Es por ello que Martínez (2002) argumenta la importancia del CMI pues afirma que los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este

modo, el CMI se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Del mismo modo, puede vérselo como un elemento de apoyo para el cambio estratégico y para el establecimiento de las bases de un accionar administrativo organizado por procesos y no por funciones. Así también es importante porque entre los tantos propósitos del CMI está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un CMI preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo (Alveiro Montoya, 2011).

#### Perspectivas del cuadro de mando integral

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Son un elemento imprescindible del CMI. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son las siguientes: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

#### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento plantea que para cualquier estrategia, los recursos materiales y los humanos son la clave del éxito. Pero sin una clara visión, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir en esta perspectiva y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de

creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos. Esta perspectiva aparece como el motor impulsor de las siguientes perspectivas del CMI, pues refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee para innovar, desarrollar sus productos y también para aprender. Si no hay una adecuada gestión en esta perspectiva, que es la base para el desarrollo de las siguientes, no servirá de mucho invertir en los demás aspectos, porque quienes los ejecutarán y dirigirán no estarán capacitados para lograr los beneficios óptimos que se propongan (Darvish, Mohammadi y Afsharpour, 2012).

Kaplan y Norton (2009) comentan sobre esta perspectiva y mencionan que “las organizaciones también deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo”. Ello debido a que “en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización” (p. 159).

### **Perspectiva de procesos internos**

En la perspectiva de procesos internos se identifican los procesos claves de la organización, sobre los cuales se debe trabajar para que lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo objetivos que garanticen esta satisfacción. Además Figge, Han, Schaltegger y Wagner (2002) afirman que tener identificados estos procesos internos también ayudará para satisfacer las expectativas de los accionistas.

Según lo establece Paz (2007), tal actividad de análisis de procesos debe ser reforzada y comunicada tanto en los objetivos como en los indicadores que se planteen, teniendo presente que debe hacer un mayor énfasis en las actitudes de permanente renovación así como en el mejoramiento de los procesos.

Como se ha establecido, el desarrollo del cuadro de mando tiene una secuencia lógica. Es por ello que esta perspectiva busca identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos tanto para los clientes como para los accionistas y así poder satisfacer sus expectativas, complementando tanto los indicadores financieros como las ventas, con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. El enfoque del CMI permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos (Kaplan y Norton, 2009).

### **Perspectiva de clientes**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. La perspectiva de cliente mide las relaciones con los clientes y las expectativas que ellos tienen sobre la organización. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor crean es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero.

La comprensión del negocio por medio de la mirada o percepción que tienen los clientes es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos proporciona elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos. Entender cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de



los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, de la relación costo-beneficio y de la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados (Alveiro Montoya, 2011).

La satisfacción del cliente es uno de los problemas que tienen las empresas del mundo de hoy, pues juega un papel muy importante en la planeación estratégica, así como también los indicadores de la calidad del producto, el precio, el tiempo de espera y el servicio postventa. Los administradores de las organizaciones están buscando la satisfacción del cliente debido a que les proporciona intereses a largo plazo (Alshammari, 2011).

### **Perspectiva financiera**

En muchas organizaciones, los indicadores financieros son muy importantes. Estas organizaciones están tratando de aumentar los ingresos, reducir los costos y los riesgos y aumentar la productividad mediante un uso más eficiente de los activos. De hecho, la obtención de buenos resultados financieros en las empresas e instituciones económicas es necesaria para la supervivencia y crecimiento. Al mismo tiempo, la medición y el análisis de los resultados financieros y por una función principal de la organización es una necesidad en el estudio de fortalezas y debilidades de la organización (Alshammari, 2011).

En general puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a satisfacer de las necesidades de los accionistas, pues los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la

rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones (Figge et al., 2002; Kaplan y Norton, 2009).

#### Desarrollo del modelo del cuadro de mando integral

Es clave tener un modelo simple y que priorice lo importante, un lenguaje común, un equipo líder al máximo nivel que empuje el proyecto, un equipo de trabajo adecuado, una buena comunicación y la participación de diferentes personas en la organización (Fernández, 2001). Para Fernández, el modelo de implementación del cuadro de mando se debe comenzar con la definición de la misión, la visión y los valores de la organización, seguida de las perspectivas, los mapas estratégicos y los objetivos. Después de definir la propuesta de valor al cliente, el cuarto paso consiste en la definición de indicadores y sus metas y el quinto en establecer las iniciativas estratégicas o las acciones que debe hacer la organización para cumplir sus objetivos. La sexta es delegar responsabilidades y asignar recursos y, por último, la evaluación subjetiva del proceso.

Kaplan y Norton (2009) plantearon que para el desarrollo del modelo del CMI puede recurrirse a cuatro fases con sus respectivos resultados. Amendola (2006) presenta las cuatro fases de la siguiente manera: (a) fase uno, definición de los conceptos estratégicos, (b) fase dos, objetivos, vectores y medidas estratégicas, (c) fase tres, vectores, metas e iniciativas y (d) fase cuatro, comunicación, implantación y automatización. Los modelos o metodologías pueden variar dependiendo de la complejidad organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Zorrilla y Torres Xammar (1992) presentan la metodología como la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de representar posibles soluciones al problema que llevará a la toma de decisiones.

El contenido de este capítulo está compuesto por el desarrollo de la metodología utilizada en la investigación. Aborda el diseño del estudio, que incluye (a) el tipo de investigación, (b) la población, (c) la muestra, (d) el instrumento de medición, (e) las hipótesis nulas, (f) la recolección de datos y (g) el análisis de datos.

#### **Tipo de investigación**

Para definir el tipo de investigación de este proyecto es de gran utilidad conocer declaraciones expresadas sobre los tipos de investigación.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006), una investigación puede adoptar un enfoque cuantitativo si se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Bajo este enfoque, la investigación puede tener diferentes tipos de alcances.

La investigación descriptiva pretende especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a

análisis (Dankhe, 1976).

La investigación correlacional, dicen Hernández Sampieri et al. (2006), es aquella que tiene el propósito de medir el grado de relación que exista entre dos o más variables y hacer un análisis para saber si están o no correlacionadas. La utilidad y el propósito de estos estudios tienen que ver con saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.

La investigación que se realizó responde a un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, correlacional y transversal.

Fue cuantitativa, porque se planteó un problema delimitado y concreto, se formularon preguntas de investigación, se revisó la literatura, se construyó un marco teórico, se formularon hipótesis y, con base en la medición numérica y análisis estadístico, fueron probadas para establecer patrones de comportamiento.

Fue descriptiva, porque se midieron las variables de estudio: nivel de implementación de la planeación estratégica y grado de ejecución de las perspectivas del CMI, conociendo su posible diferencia entre algunas variables demográficas.

Fue correlacional, porque pretendió medir la relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI.

Fue transversal, porque se administró el instrumento solo en un periodo determinado, con el propósito de conocer la relación entre la planeación estratégica de las pymes y las perspectivas del CMI, según la percepción del personal directivo y administrativo que se encontraba laborando en 2015.

## **Población**

La población es el conjunto de todos los datos que concuerdan con una serie de especificaciones (Setlitz, 1976, citado en Hernández Sampieri et al., 2006).

En este estudio la población comprende las pymes de Monterrey, Nuevo León, México.

## **Muestra**

Gómez Barrantes (2012) menciona que la muestra es un subconjunto representativo de la población.

Una muestra es intencional cuando utiliza el juicio de una persona con experiencia y conocimiento con respecto a la población que se estudia y es una muestra por conveniencia si se escogen las unidades o los elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir.

El tipo de muestreo realizado en este estudio es no probabilístico, dirigido, intencional y por conveniencia. En esta investigación se seleccionó intencionalmente al personal directivo y administrativo de las pymes participantes. La muestra se obtuvo de 92 pymes y se decidió administrar el instrumento a los directivos o administrativos que se encontraban a la hora de aplicar el cuestionario y que, además, quisieron participar.

## **Instrumento de medición**

El CMI sirvió como marco para el desarrollo de este instrumento: Escala de Relación de la Planeación Estratégica con las perspectivas del CMI. Esta escala fue diseñada para medir el grado de relación de la planeación estratégica con cada una

de las perspectivas que propone el CMI. La variable planeación estratégica está compuesta por dos dimensiones: el plan estratégico y el cumplimiento de la misión. La segunda variable está conformada por las perspectivas del CMI: de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

La Escala de Relación de la Planeación Estratégica con CMI se divide en siete secciones que contienen varias preguntas relacionadas con la información general, la planeación estratégica, el cumplimiento de la misión, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera.

La primera sección del instrumento recoge datos demográficos generales sobre la organización y la persona que completa el cuestionario lo hace en un formato de opción múltiple. La siguiente sección se centra en la planificación estratégica, las actividades incluidas en el proceso de planificación estratégico y las declaraciones de misión. Como se señaló en la sección de revisión de la literatura, varias actividades son comunes en el proceso de planificación estratégica. En la sección siguiente se recopilan datos relacionados con el cumplimiento de la misión, que es a menudo un objetivo predominante en el marco del CMI (Niven, 2003). Aquí se pidió a los encuestados que indicaran el nivel de acuerdo con 14 declaraciones que se refieren al logro de la misión. La siguiente sección abordó la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados, pues se ha identificado como un aspecto importante del rendimiento organizacional. Las siete declaraciones que la conforman tienen que ver con el rendimiento de la organización a lo largo del año pasado. La sección de la perspectiva de procesos internos se refiere a cómo se logra el trabajo dentro de la

organización, pues se concentra en los procedimientos necesarios para lograr la satisfacción del cliente y está conformada por seis declaraciones. A continuación sigue la perspectiva de clientes, cuya base se centra en cumplir o superar las expectativas del cliente. Las nueve declaraciones que la componen están diseñadas para capturar la opinión sobre el desempeño de la organización en el área del cumplimiento con las expectativas del cliente. Y por último, la perspectiva financiera considera la disponibilidad y el uso de los recursos financieros para la organización. Aquí se pidió la opinión respecto a ocho declaraciones con relación al periodo 2013-2014.

En general el instrumento abarcó un total de 61 reactivos, cuya escala es tipo Likert con siete puntos: 1, totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3, algo en desacuerdo; 4, indiferente; 5, algo de acuerdo; 6, de acuerdo; y 7, totalmente de acuerdo.

La instrumentación comprende las variables dependientes e independientes, la adaptación del instrumento, su validez, su confiabilidad y la operacionalización de las variables.

## Variables

De acuerdo con Zorrilla Arena (1989), las variables se pueden agrupar en variables dependientes e independientes. A continuación se describen.

### **Dependiente**

La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe ser explicado, y están constituidas por los resultados. Para este estudio se consideró como variable dependiente las perspectivas del CMI.

## **Independiente**

La variable independiente condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno. La variable independiente fue la planeación estratégica.

### Adaptación del instrumento

A continuación se hace una descripción del proceso de adaptación del instrumento utilizado en el presente estudio.

1. Se buscó la bibliografía enfocada al tema de estudio.
2. Se analizaron varios instrumentos y cuestionarios utilizados para medir las variables de estudio.
3. Se escogieron y modificaron preguntas que se consideraron pertinentes al tipo de estudio y lo que se quería medir.
4. Se adaptó el instrumento bajo la dirección del asesor principal y la investigadora.
5. Se hicieron varias revisiones al instrumento adaptado.
6. Se buscó la revisión de cuatro expertos del área de planeación estratégica y el CMI dentro y fuera de la Universidad de Montemorelos para revisar los factores de pertinencia y claridad. Cabe mencionar a los expertos que participaron en este proceso fueron el Dr. Daniel Meade, catedrático del ISTESM con especialidad en planeación estratégica, la Dra. Lucile Sabas, catedrática de Andrews University, el Mtro. Abraham Murillo y el Mtro. Fabio Campuzano, ambos con especialidad en administración de la Universidad de Montemorelos.
7. Se solicitó aprobación del instrumento a los tres asesores de la investigación: Dr. Pedro Gonzales, Dr. Omar Flores y Dr. Manuel Muñoz.



8. Los asesores aprobaron el instrumento para su aplicación definitiva.

9. El instrumento tuvo como objetivo evaluar las variables planeación estratégica con 31 ítems y las perspectivas del CMI con 30 ítems (ver Apéndice A).

### Validez

Salkind (1999) sostiene que validez es la cualidad de que la prueba o el instrumento que se está usando realmente mida aquello para lo cual se diseñó. La validez se refiere a los resultados de una prueba y no a la prueba misma.

A continuación se presentan los tres tipos de validez más importantes que señala el autor:

La validez de contenido: Se trata de un proceso que asegure la representatividad de los ítems del tema, que existan reactivos que midan las variables y sus dimensiones sean acordes al marco conceptual. Es decir, indica el grado en que una prueba representa el universo de reactivos, para lo cual usa la opinión de expertos.

La validez de criterio: Se ocupa de cuán bien una prueba estima el desempeño actual, así también como predice el desempeño futuro. Se estima comparándola con algún criterio externo.

La validez del constructo implica relacionar un instrumento de medición con un marco teórico para determinar si el instrumento está ligado a los conceptos y a las consideraciones teóricas.

La validez de instrumento elaborado está justificada en contenido, criterios y constructo.

Respecto de la validez de contenido, bajo la asesoría del asesor principal se realizó un exhaustivo estudio de bibliografía relacionada con las variables objeto de

estudio y, considerando los hallazgos, se establecieron las dimensiones de cada variable construyendo un total de 61 ítems en una escala Likert.

La validez de criterio ha sido sustentada por criterios de expertos en el área financiera, contable y de administración estratégica. Se buscó la asesoría de cuatro asesores externos antes mencionados, los cuales evaluaron el instrumento en su claridad y pertinencia en escala Likert (ver Apéndice B).

### Confiabilidad

Ruíz Bolívar (s.f.) afirma que la confiabilidad es una de las características técnicas que determinan la utilidad de los resultados de un instrumento de medición; es su grado de reproducibilidad. Se refiere al hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deberían ser similares si se volviera a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas.

La confiabilidad del instrumento fue medida por el método de Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de .989, muy aceptable para esta investigación (ver Apéndice C).

### **Operacionalización de las variables**

Tamayo y Tamayo (2004) comparten la idea de que el análisis de una investigación proviene de la operacionalización de las variables.

En este estudio las variables se separaron en variable independiente y variable dependiente.

La Tabla 1 presenta la operacionalización de algunas de las variables. Incluye su definición conceptual, instrumental y operacional. La primera columna

corresponde al nombre de la variable, la segunda a la definición conceptual enfocada a los propósitos de este estudio, la tercera a la definición instrumental, que especifica cómo será observada la variable, y la cuarta muestra cómo se codificó cada variable. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice D.

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Edad	Información que identifica el tiempo de vida relacionado con el día y año en que nació.	Se anotó el número de años de vida. Edad__	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1= 20 a 30 2= 31 a 40 3= 41 a 50 4= 51 - más
Nivel académico	Nivel de formación educativa que acredita al graduado para el desempeño y ejercicio de una profesión.	La variable nivel académico se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Esta variable se categorizó de la siguiente manera: 1 = Secundaria 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado

### Hipótesis del estudio

Según Dieterich Steffan (2005), la hipótesis es un enunciado en su propio derecho con su propia forma sintáctica y capaz de ser contrastado en la realidad, y que explica de forma tentativa un problema planteado.

A continuación se enuncian las hipótesis de este estudio:

### Hipótesis nula principal

H<sub>0</sub>: No existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

### Hipótesis nulas complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron las siguientes:

H<sub>01</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad de los directivos.

H<sub>02</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio.

H<sub>03</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico máximo.

H<sub>04</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el puesto.

H<sub>05</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme.

H<sub>06</sub>. No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el tamaño de la pyme.

Ho<sub>7</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad.

Ho<sub>8</sub>. No existe diferencia significativa en grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio del directivo.

Ho<sub>9</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico.

Ho<sub>10</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes del municipio de Monterrey, según el puesto o cargo.

Ho<sub>11</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme.

Ho<sub>12</sub>. No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes del municipio de Monterrey, según el tamaño.

#### Operacionalización de hipótesis

La Tabla 2 presenta la operacionalización de una de las hipótesis. Incluye las variables, el nivel de medición de cada variable y el tipo de prueba estadística utilizada. La operacionalización completa de la hipótesis se encuentra en el Apéndice D.

#### **Preguntas complementarias**

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

2. ¿Cuál es el grado de ejecución de las perspectivas del CMI en las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

Tabla 2

*Operacionalización de las hipótesis nulas*

Hipótesis	Variables	Nivel de Medición	Prueba Estadística
H <sub>0</sub> : No existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.	Independiente A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó el coeficiente <i>r</i> de Pearson. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	Dependiente B. Grado de ejecución de perspectivas del CMI	B. Métrica	

### Recolección de datos

Para poder acceder a la recolección de los datos de estudio de la población se siguieron los siguientes pasos:

1. Se realizó contacto con los directivos de las pymes de la ciudad de Monterrey y se solicitó, mediante documento escrito, su apoyo para la aplicación del instrumento.
2. Se aplicó el instrumento en cada pyme solo a uno de los ejecutivos que laboraban en la dirección de esas empresas durante el periodo 2015-2016.
3. La aplicación del instrumento se realizó de manera personal y en línea.

### Análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos del instrumento se realizó mediante el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 22.0

para Windows). Las pruebas utilizadas en ésta investigación fueron el análisis de varianza factorial y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson.

### **Resumen**

El presente capítulo presentó el tipo de investigación. De igual manera se consideró la población utilizada en el estudio, la muestra y las variables a investigar. Así mismo se presentó de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la elaboración de los instrumentos y el proceso para determinar su validez y confiabilidad. Además, incluyó la operacionalización de las variables, de las hipótesis nulas y las preguntas complementarias. También incluyó la manera como fueron recolectados y analizados los datos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

La investigación tuvo por objetivo principal determinar la relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y la ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, del Estado de Nuevo León, México.

El tipo de investigación que se realizó responde a un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, correlacional y transversal.

Para desarrollar esta investigación, se consideró como variable dependiente al grado de ejecución del CMI (práctica de perspectivas) de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

La variable independiente correspondiente a este estudio fue el nivel de implementación de la planeación estratégica. Las variables demográficas consideradas como independientes fueron edad, años de servicio del trabajador, nivel académico, puesto, años de antigüedad de la pyme y tamaño.

El presente capítulo expone la siguiente estructura: (a) descripción demográfica de los sujetos, (b) prueba de hipótesis, (c) respuestas a las preguntas complementarias y (d) resumen del capítulo.

Las hipótesis de investigación fueron probadas considerando un nivel de significación  $p$  menor o igual a .05. La muestra estuvo constituida por 92 pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.



## Descripción demográfica de la muestra

A continuación se presenta un resumen de las características demográficas obtenidas mediante este estudio. Se encuentran los resultados de las variables: edad, años de servicio, nivel académico, puesto, años de antigüedad de la pyme y tamaño. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice E.

### Edad

Para su análisis, la variable edad fue recodificada en cuatro grupos de edad. El grupo que predomina es de 20 a 30 años de edad, cuyo porcentaje es de 39.1%. Le sigue el grupo de 31 a 40 años con 28.3%, el grupo de 41 a 50 años con 20.7% y el de 51 años o más con un 12% (ver Tabla 3).

### Años de servicio

En esta variable se consideran cinco grupos según los años de servicios que lleva laborando el directivo de la pyme. El grupo de 1 a 5 años representa un 39.1%, el de 6 a 10 años un 33.7%, el de 11 a 15 un 10.9%, el de 16 a 20 años un 9.8% y el de 21 o más un 6.5% (ver Tabla 4).

Tabla 3

#### *Distribución de los participantes por grupos de edad*

Grupo de edad	<i>n</i>	%
20 a 30	36	39.1
31 a 40	26	28.3
41 a 50	19	20.7
51- más	11	12.0

Tabla 4

*Distribución de los participantes por rango de años de servicio*

Años de servicio	<i>n</i>	%
1-5	36	39.1
6-10	31	33.7
11-15	10	10.9
16-20	9	9.8
21-más	6	6.5

Nivel académico

En la Tabla 5 se encuentra registrada la distribución de los directivos o administrativos de las pymes por nivel académico. En ella se logra observar que el 55.4% representa al nivel de licenciatura, ocupando el primer lugar, el nivel de preparatoria ocupó el segundo lugar con un 28.3%, el nivel de posgrado ocupó el tercer lugar con 10.9% y en último lugar el grado de secundaria, con 5.4%.

Puesto

La Tabla 6 describe el comportamiento de la variable puesto. El 47% de las personas encuestadas fue personal administrativo, el 23.9% gerente o dueño, el 15.2% directivo o asesor y el 14.1% contador.

Tabla 5

*Distribución de los participantes por nivel académico*

Nivel académico	<i>n</i>	%
Secundaria	5	5.4
Preparatoria	26	28.3
Licenciatura	51	55.4
Posgrado	10	10.9

Tabla 6

*Distribución de los participantes por puesto*

Puesto	<i>n</i>	%
Contador	13	14.1
Directivo o asesor	14	15.2
Gerente o dueño	22	23.9
Personal administrativo	43	46.7

Años de antigüedad de la pyme

Con respecto a la variable años de antigüedad de la pyme se observa que la mayoría de las pymes consideradas en este estudio tienen una antigüedad no mayor a 10 años, cuyo porcentaje es de 34.8%. Las pymes de 11 a 20 años constituyen un 26.1%, las de 21 a 30, un 20.7%, las de 31 a 40, un 7.6% y los de 41 o más, un 10.9% (ver Tabla 7).

Tamaño y sector

La variable tamaño de las pymes se distribuye en tres sectores empresariales. El primero es de comercio y lo representan las pequeñas (PC) con 35.2% y las medianas (MC) con 19.8%; el segundo sector es de servicio, conformado por 16.5% de pequeñas (PS) y 15.4% de las medianas (MS); y el tercer sector es de industria, constituido por un 13.2% de las medianas (MI). Cabe mencionar que hay un grupo que el sistema da por perdido debido a que había solo un caso y este correspondía al tamaño pequeña del sector de industria (ver Tabla 8).

Tabla 7

*Distribución de los participantes por años de antigüedad de la pyme*

<i>Años de antigüedad</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
0-10	32	34.8
11-20	24	26.1
21-30	19	20.7
31-40	7	7.6
41 o más	10	10.9

Tabla 8

*Distribución de los participantes por tamaño*

<i>Tamaño</i>		<i>n</i>	<i>%</i>
Válido	PC	32	35.2
	MC	18	19.8
	PS	15	16.5
	MS	14	15.4
	MI	12	13.2

Prueba de normalidad

A continuación se muestra la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (ver Apéndice F), la cual se aplica cuando la muestra es mayor a 50 datos de observación. Se observa en los resultados de la prueba un valor  $p$  de .000 para la variable dependiente grado de ejecución del CMI, lo cual significa que los valores de esta variable no siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra, ya que es inferior a .05. Sin embargo, al realizar los análisis de valores de asimetría y curtosis, estos valores son de -1.71 y 2.44 respectivamente, valores que están dentro del rango de tolerancia para la asimetría y curtosis, de -2 y 2 y para ambas, lo cual permite afirmar que los valores de esta variable también siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

Con respecto a la variable independiente nivel de implementación de la planeación estratégica, la prueba muestra un valor  $p$  de .000, que es menor a .05, lo que significaría que no presenta una distribución normal. Sin embargo, al igual que la variable dependiente y al realizar los análisis de valores de asimetría y curtosis, estos presentaron valores de -1.33 y 1.55 respectivamente, valores que están dentro del rango de tolerancia para la asimetría y curtosis, lo cual permite afirmar que los valores de esta variable también siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

### **Pruebas de hipótesis nulas**

En esta sección se presentan las pruebas estadísticas de las doce hipótesis nulas formuladas para esta investigación. Las tablas con los resultados de cada una de las pruebas de hipótesis se encuentran en el Apéndice G.

#### **Hipótesis nula principal**

$H_0$ : No existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

Para probar la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson. La variable independiente fue el nivel de implementación de la planeación estratégica y la variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI (práctica de las perspectivas).

La prueba estadística mostró un valor  $r$  de .844 y un nivel de significación  $p$  de .000. Para dicho nivel de significación, se decidió rechazar la hipótesis nula.

Se encontró una relación lineal positiva y significativa en grado considerable entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y las perspectivas del CMI.

### Hipótesis complementarias

A continuación se presentan las pruebas de las hipótesis complementarias de la presente investigación.

#### **Hipótesis nula 1**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es la edad de los directivos. La variable dependiente es el nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .124 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de implementación de la planeación estratégica. Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por grupos de edad fueron los siguientes: de 20 a 30 años, 5.78; de 31 a 40 años, 5.17; de 41 a 50 años, 5.75; y de 51 a más años, 4.97.

#### **Hipótesis nula 2**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue años de servicio del directivo y la variable dependiente fue el nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .647 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por rangos de años de servicio fueron los siguientes: de 1 a 5 años, 5.42; de 6 a 10 años, 5.59; de 11 a 15 años, 6.00; de 16 a 20 años, 5.26; y de 21 o más años, 5.13.

### **Hipótesis nula 3**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el nivel académico de los directivos y administrativos y la variable dependiente fue el nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .929 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por nivel académico fueron los siguientes: secundaria, 5.54;

preparatoria, 5.44; licenciatura, 5.49; y posgrado, 5.76.

#### **Hipótesis nula 4**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el puesto o cargo.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el puesto o cargo. La variable dependiente fue el nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .065 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por cargo o puesto fueron los siguientes: 6.32 para el puesto de contador, 5.03 para directivo o asesor, 5.50 para gerente o dueño y 5.42 para administrativo o personal de apoyo.

#### **Hipótesis nula 5**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme. La variable independiente considerada en esta hipótesis fue años de antigüedad de la pyme y la variable dependiente fue nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.



El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .753 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por rangos de antigüedad de las pymes fueron los siguientes: de 0 a 10 años, 5.56; de 11 a 20 años, 5.46; de 21 a 30 años, 5.71; de 31 a 40 años, 4.92; y de 41 años o más, 5.46.

### **Hipótesis nula 6**

No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el tamaño.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el tamaño de las pymes. La variable dependiente fue el nivel de implementación de la planeación estratégica. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor. El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .224 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente el nivel de implementación de la planeación estratégica.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de implementación de la planeación estratégica por tamaño de las pymes fueron los siguientes: pequeña del sector comercio, 5.59; mediana del sector comercio, 5.23; pequeña del sector servicio, 5.68; mediana del sector servicio, 4.93; mediana del sector industria, 6.16.

### **Hipótesis nula 7**

No existe una relación significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad de los directivos. La variable independiente considerada en esta hipótesis fue la edad de los directivos. La variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI (perspectivas). Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .017 < .05$ ) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de ejecución del CMI. Con la prueba de análisis de varianza de un factor se rechazaría la hipótesis nula. Sin embargo, para obtener un resultado concreto se hicieron estudios posteriores usando la prueba post hoc, la cual analiza la significación de los contrastes entre grupos y los resultados fueron mayores a .05. Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI por grupos de edad fueron los siguientes: de 20 a 30 años, 5.90; de 31 a 40 años, 5.31; de 41 a 50 años, 6.13; y de 51 o más años, 4.78.

### **Hipótesis nula 8**

No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio del directivo. La variable independiente considerada en esta hipótesis fue años de servicio del directivo y la variable dependiente grado de ejecución del CMI. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .181 > .05$ ) muestra que el modelo

no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de ejecución del CMI.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI por rango de antigüedad laboral fueron los siguientes: de 1 a 5 años, 5.46; de 6 a 10 años, 5.94; de 11 a 15 años, 6.12; de 16 a 20 años, 5.48; y de 21 o más años, 4.75.

### **Hipótesis nula 9**

No existe diferencia significativa en el nivel de grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico. La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el nivel académico de los directivos y la variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .886 > .05$ ) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de ejecución del CMI.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI por nivel académico fueron los siguientes: secundaria, 6.06; preparatoria, 5.63; licenciatura, 5.65; y posgrado, 5.47.

### **Hipótesis nula 10**

No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes del municipio de Monterrey, según el puesto o cargo.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el puesto o cargo. La variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .185 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de ejecución del CMI.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI por puesto o cargo fueron los siguientes: 6.33 para el puesto de contador, 5.44 para directivo o asesor, 5.76 para gerente o dueño y 5.45 para personal administrativo.

### **Hipótesis nula 11**

No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme.

La variable independiente considerada en esta hipótesis fue años de antigüedad de la pyme y la variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F (p = .064 > .05)$  muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de ejecución del CMI.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI fueron los siguientes: de 0 a 10 años, 5.76; de 11 a 20 años, 5.72; de 21 a 30 años, 6.07; de 31 a 40 años, 4.56; y de 41 o más años, 5.06.

## **Hipótesis nula 12**

No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el tamaño. La variable independiente considerada en esta hipótesis fue el tamaño de la pyme. La variable dependiente fue el grado de ejecución del CMI. Para analizar esta hipótesis se utilizó el análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico  $F$  ( $p = .021 < .05$ ) muestra que el modelo explica significativamente la variación observada en la variable dependiente el grado de ejecución del CMI.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula. Se observa que la diferencia se encuentra al realizar la prueba *post hoc* que analiza los datos por grupos y se detectó que el contraste significativo reside entre los grupos MS y MI. Los valores de las medias aritméticas del grado de ejecución del CMI por tamaño fueron los siguientes: PC, 5.89; MC, 5.47; PS, 5.80; MS, 4.64; MI, 6.17.

## **Preguntas complementarias**

En esta sección se mencionan las respuestas a las preguntas complementarias planteadas en el estudio. En el Apéndice H se encuentran las tablas correspondientes.

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

Mediante el análisis de datos de los 92 participantes, se obtuvo una media aritmética para la variable nivel de implementación de la planeación estratégica de 5.50. La desviación típica correspondió a 1.30.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento, se obtuvo una evaluación de la variable nivel de implementación de la planeación estratégica en el nivel *de acuerdo*.

Con base en la media aritmética, se encontró que los aspectos mejor evaluados en el nivel de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “desarrollo de objetivos o metas estratégicas” (5.82); (b) “el trabajo colaborativo con otros ayuda a lograr la misión” (5.80); (c) “las actividades diarias del trabajo contribuyen al cumplimiento de la misión” (5.76) y (d) “las acciones de la organización son coherentes con los valores fundamentales” (5.73).

Con base en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados con puntuación más baja en el nivel de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “cuadro de mando integral” (5.17); (b) “se dedica tiempo para una planeación formal de la estrategia” (5.18); (c) “indicadores de recursos humanos” (5.23) y (d) “sistema de evaluación formal del plan estratégico” (5.28).

2. ¿Cuál es el grado de ejecución del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México?

Mediante el análisis de datos de las 92 pymes encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable grado de ejecución del CMI de 5.65. La desviación típica correspondió a 1.34.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo

una evaluación cuyo nivel fue *de acuerdo* en la variable grado de ejecución del CMI y las tareas evaluadas en el instrumento.

Con base en la media aritmética, se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de ejecución de las perspectivas del CMI por las pymes de Monterrey fueron los siguientes: (a) “se procura alcanzar las expectativas de los clientes” (6.20); (b) “el número de servicios o producto que se ofrecen ha incrementado” (6.09); (c) “se procura alcanzar las expectativas de los acreedores” (6.07) y (d) “la calidad de los servicios que se ofrece al cliente ha mejorado” (6.03).

Con base en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados con puntuaciones más bajas en el grado de ejecución de las perspectivas del CMI por las pymes de la ciudad de Monterrey fueron los siguientes: (a) “el nivel salarial aumentó” (4.65); (b) “el número de trabajadores aumentó” (5.07); (c) “hubo mayor uso de capacidad instalada” (5.08) y (d) “se aumentó la inversión de maquinaria y equipo” (5.18).

## **Resumen**

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de la investigación. Se hizo uso de los datos recolectados y se presentaron en diferentes tablas los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 92 encuestas así como las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas, con sus respectivos resultados. También se dio respuesta a las preguntas complementarias formuladas en el estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

La presente investigación ha tenido como finalidad principal determinar si la implementación de la planeación estratégica tiene relación con la ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México.

El estudio se realizó con una muestra de 92 pymes de la ciudad de Monterrey.

La investigación fue de tipo descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal. Las variables principales estudiadas fueron el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes. Las variables demográficas estudiadas fueron las siguientes: edad, años de servicio, nivel académico, puesto, antigüedad y tamaño.

El informe de los resultados fue organizado en cinco capítulos:

El Capítulo I mostró los antecedentes sobre la planeación estratégica y el CMI, así como también las investigaciones que se han desarrollado dentro de estas áreas. Se hizo el planteamiento y declaración formal del problema de investigación, definición de términos, hipótesis, preguntas complementarias, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

El Capítulo II presentó el desarrollo del marco teórico, donde se analizaron los aspectos más relevantes y las posiciones teóricas de los distintos autores sobre los temas de planeación estratégica y perspectivas del CMI.



El Capítulo III describió el marco metodológico. Se explicó el tipo de investigación, población y muestra. También se describió el instrumento de medición, se presentaron las variables de estudio y su operacionalización, la validez y confiabilidad del instrumento, las hipótesis nulas y su operacionalización. Finalmente se presentaron las preguntas complementarias, la recolección y análisis de datos.

En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos mediante las pruebas estadísticas correspondientes a los datos recolectados con las encuestas, se presentan las variables demográficas, la prueba de hipótesis, las preguntas complementarias y finalmente el resumen del capítulo.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por la investigadora y las recomendaciones para futuras investigaciones.

### **Conclusiones**

En esta sección se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema, sobre las hipótesis complementarias y sobre las preguntas de investigación.

#### **Sobre la declaración del problema**

La presente investigación tuvo como fin conocer si el nivel de implementación de planeación estratégica tiene relación con el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey.

Conforme a la muestra considerada, con el apoyo de las técnicas estadísticas, se logró determinar que la variable nivel de implementación de la planeación estratégica tiene una relación *positiva de nivel considerable* en el grado de ejecución de las

perspectivas del CMI. Si las pymes de esta ciudad implementan en alto grado la planeación estratégica, pueden lograr un alto grado de ejecución de las perspectivas que fundamenta el CMI.

### Sobre las hipótesis complementarias

En esta sección se presentan las conclusiones de las hipótesis complementarias.

#### **Planeación estratégica, edad, años de servicio, nivel académico, puesto, antigüedad y tamaño**

El análisis estadístico permitió llegar a la conclusión de que las variables edad, años de servicio, nivel académico, puesto, antigüedad y tamaño no tuvieron un efecto significativo sobre la implementación de la planeación estratégica, lo que significa que el nivel de implementación de la planeación estratégica no es incidida por ninguna de estas variables demográficas, que obtuvieron una media correspondiente a las categorías de *medio a alto*.

#### **Cuadro de mando integral y edad**

Al realizar el análisis de las variables grado de ejecución de las perspectivas del CMI y edad, de manera general se encontró que hubo diferencia significativa según el análisis de varianza. Sin embargo, al realizar la prueba post hoc para hallar los contrastes significativos específicos entre grupos, esta arrojó que la ejecución de las perspectivas del CMI no es incidida por la edad de los directivos o administradores.

### **Cuadro de mando integral, años de servicio, nivel académico, puesto y antigüedad**

El análisis estadístico permitió llegar a la conclusión de que las variables años de servicio, nivel académico, puesto y antigüedad no tuvieron un efecto significativo sobre el grado de ejecución de las perspectivas del CMI, lo que significa que el grado de ejecución de las perspectivas del CMI no es incidido por ninguna de estas variables demográficas, que obtuvieron una media correspondientes a las categorías de *de medio a alto*.

### **Cuadro de mando integral y tamaño**

Al hacer el análisis estadístico de la hipótesis que vinculada al CMI con el tamaño, se observó que existe un efecto significativo del tamaño de la pyme sobre el grado de ejecución de las perspectivas del CMI, lo que significaría que el grado de ejecución de las perspectivas del CMI es incidido por el tamaño de la pyme. Sin embargo, para comprobar dicha observación también se aplicó una prueba *post hoc* y se determinó que solo hay diferencia significativa entre los grupos de tamaño mediano del sector servicio (MS) y mediano del sector industria (MI). Es decir, que la diferencia del grado de ejecución del CMI puede observarse solo entre los tamaños medianos de los sectores servicios e industria.

### **Sobre las preguntas complementarias**

Con las dos preguntas formuladas para esta investigación, se pretendió conocer el nivel de implementación de la planeación y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Mediante el instrumento aplicado se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al nivel de implementación de planeación estratégica, se pudo observar que las pymes de la ciudad de Monterrey tuvieron una evaluación correspondiente a las categorías entre *medio* y *alto*.

El grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de esta ciudad mostró un resultado entre *medio* y *alto*.

### **Discusión**

El objetivo principal de esta investigación ha sido analizar si el nivel de implementación de la planeación estratégica tiene relación con el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de Monterrey, Nuevo León, mediante un instrumento que permitió medir ambas variables.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación lineal positiva y significativa de la implementación del plan estratégico y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey. Esto es concordante con lo que Peel y Bridge (1998) y Andersen, Cobbold y Lawrie (2001) mencionan al hablar del rol y la importancia de la planeación estratégica. Ellos afirman que la planeación estratégica basada en las cuatro perspectivas del CMI es un aspecto clave en el crecimiento de las pymes y en ese mismo sentido expusieron varias razones por las que es necesaria la formulación del plan estratégico en las pymes.

Fernández, Raja y Whalley (2006) añaden que el valor agregado de un CMI en la pyme reside precisamente en la implementación y comunicación de la estrategia corporativa, pues dicha estrategia carece de claridad. También menciona que existe evidencia de que la formulación y ejecución del plan estratégico y su vinculación con todas las áreas de la organización son una herramienta útil en la pyme.

Corroborando lo anterior, Rodríguez Rubio (2010) presenta un estudio donde menciona factores que frenan el desarrollo de las pymes. Entre esos factores se encontró la falta de planeación y administración basada en perspectivas clave de éxito.

En otro estudio de caso, llevado a cabo en pymes comerciales, se hizo énfasis en que la planeación estratégica debe ser sencilla y clara (Berriozabal, Garmendia y Quiñones, 2003). Otros estudios (Bárcenas y Trejo, 2011; Carrión, 2007; Gumbus y Lussier, 2006) también declaran que el CMI es la herramienta que se adapta a las necesidades de la pyme, basándose en el modelo que propuso Kaplan y Norton para que los directores de las pymes visualicen la imagen global de su empresa, sincronizando las partes de un todo.

Por otra parte, Quesado, Guzmán y Rodrigues (2012) consideran de especial relevancia el papel que ejerce el CMI en el diseño, desarrollo y descripción de la visión estratégica con la obtención de consenso de prioridades, posibilitando que el proceso de gestión estratégico sea más efectivo.

Jansen, Kilpatrick y Cvsa (2006) aportan que la planificación estratégica basada en el CMI es una parte integral en el desarrollo de planes exitosos para operaciones y el crecimiento. La formulación de una visión y el uso de la estrategia en los negocios ayudan a aumentar la competitividad, facilitar las decisiones estratégicas y orientar a una mejora organizacional.

Con base en la media aritmética se concluyó que los aspectos mejor evaluados en la variable nivel de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “Desarrollo de objetivos o metas estratégicas” (5.82); (b) “el trabajo colaborativo con otros ayuda a lograr la misión” (5.80); (c) “las actividades diarias del trabajo contribuyen al cumplimiento de la misión” (5.76) y (d) “las acciones de la

organización son coherentes con los valores fundamentales” (5.73). Los aspectos evaluados más bajos en el nivel de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “software de CMI” (5.17); (b) “se dedica tiempo para una planeación formal de la estrategia” (5.18); (c) “indicadores de recursos humanos” (5.23) y (d) “sistema de evaluación formal del plan estratégico” (5.28).

Los resultados también permiten apreciar las debilidades del proceso de implementación de la planeación que afrontan las pymes de esta ciudad. En los aspectos que fueron evaluados con promedio más bajo se nota que pocas pymes implementan un software del CMI. Según Bárcenas y Trejo (2011) comenta, las dificultades que las pymes presentan para implementar un software del CMI se deben a (a) el tiempo y los recursos que disponen las empresas (Fernández et al., 2006), (b) la resistencia al cambio por parte del personal y los mismos directivos (Andersen et al., 2001; Escobar, 2002) y (c) el desconocimiento de los aspectos teóricos relacionados con el CMI (Carrión, 2007).

Además, los resultados muestran que las pymes no planean formalmente y, cuando lo hacen, su horizonte temporal es de corto plazo, generalmente de un año, y desarrollan la planeación estratégica usando los elementos básicos del proceso (Beaver, 2003; Sexton y Van Auken, 1985).

Otro aspecto débil que demostró el estudio fue la falta de indicadores del recurso humano. De acuerdo a lo anterior, Rincón (1998) menciona que los indicadores para las pymes son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño, lo que también puede ser un estándar de eficiencia pues refleja los factores críticos de la organización. Los indicadores son el único medio para saber si se cumple o no con los objetivos estratégicos. Algunas investigaciones sugieren que los sistemas de

evaluación en las pymes se encuentran poco estructurados, desorganizados y con un marcado énfasis en aspectos contables y financieros (Bárcenas y Trejo, 2011).

Con respecto al grado de ejecución de las perspectivas del CMI se han encontrado beneficios potenciales que por lo regular son presentados por las grandes empresas. Sin embargo, existe evidencia teórica y empírica donde se fundamentan los beneficios prácticos para las pymes (Andersen et al., 2001; Fernández et al., 2006).

Cabe mencionar que esta investigación se basó en el enfoque de las prácticas de las perspectivas y no en la ejecución del sistema del balanced scorecard en sí. Bajo este enfoque se asume que las pymes desarrollan las prácticas de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera de una manera no intencionada.

Un estudio realizado con tres pymes estadounidenses (Gumbus y Lussier, 2006) tuvo el objetivo principal de analizar si el cuadro de mando es una herramienta que se puede aplicar a las empresas de menor tamaño y el resultado fue una implementación exitosa. En este caso se concluyó que es viable la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando en las pymes y además mencionaron los siguientes beneficios: (a) promueve el crecimiento al enfocarse hacia el resultado estratégico y no solo a los operativos, (b) proporciona seguimiento al rendimiento, ya que los resultados tanto individuales como colectivos son comparados con objetivos claros para corregirlos o mejorarlos, (c) se enfoca a lo importante, seleccionando indicadores que están alineados a estrategias relevantes para la empresa, (d) clarifica las metas, proporcionando una imagen de cómo se contribuye a lograr los objetivos y (e) promueve la responsabilidad, permitiendo que los empleados participen e implementen medidas que les competen, proveyendo transparencia en los resultados.

Otro caso similar fue realizado en la empresa Biddle Air Systems, cuyas condiciones iniciales antes de la implementación del CMI se caracterizaron por la existencia de carencias de diferentes tipos, tanto por escepticismo del recurso humano como por la baja cultura empresarial y desconocimiento de la metodología del CMI. A pesar de dichas condiciones negativas, se concluyó que el éxito de la implementación se debió al apoyo decidido de la alta administración y hubo distintos beneficios, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes: mejor habilidad de respuesta rápida ante cambios del sector de la empresa, mejores procesos de producción reflejados en las utilidades de la pyme, mayor nivel de control interno y significativamente mejor flujo de información (Fernández et al., 2006).

Con base en la media aritmética, se determinó que los aspectos mejor evaluados del grado de ejecución de las perspectivas del CMI para las pymes de la ciudad de Monterrey fueron los siguientes: (a) “se procura alcanzar las expectativas de los clientes” (6.20); (b) “el número de servicios o productos que se ofrecen ha incrementado” (6.09); (c) “se procura alcanzar las expectativas de los acreedores” (6.07) y (d) “la calidad de los servicios que se ofrece al cliente ha mejorado” (6.03). Estos resultados muestran que las pymes de la ciudad de Monterrey prestan mayor atención a la perspectiva del cliente, pues la mayoría de sus decisiones son en torno de alcanzar las expectativas y proporcionar más y mejores servicios y productos. Dueñas (2010) concuerda con estos resultados, pues justifica que los indicadores de gestión más utilizados por las pymes son encaminados a medir la gestión de atención y satisfacción del cliente, como también la calidad de los procesos y servicios.



Complementando lo anterior, Sánchez Vazquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzon (2015) mencionan que las pymes se centran en aspectos como la imagen de la empresa para sus clientes, siendo esencial este aspecto para empresas que comienzan.

Con base en la media aritmética, se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el grado de ejecución de las perspectivas del CMI por parte de las pymes de la ciudad de Monterrey fueron los siguientes: (a) “el nivel salarial aumentó” (4.65); (b) “el número de trabajadores aumentó” (5.07); (c) “hubo mayor uso de capacidad instalada” (5.08) y (d) “se aumentó la inversión de maquinaria y equipo” (5.18).

Aunque hay teoría que sustenta que las pymes dan mayor importancia al aspecto financiero, en este estudio se observó que las pymes de Monterrey al momento de llevar a cabo sus actividades de la perspectiva financiera tienen un nivel *bajo*.

Los directivos de las pymes tienen como objetivos prioritarios los relacionados con aspectos contables y financieros, tales como (a) aumento de los ingresos, (b) aumento de la rentabilidad y (c) reducción de costos (Bhimani y Langield-Smith, 2007).

Por lo contrario, Sinde Riesta (2004) argumenta que el problema de las pymes en cuanto a la perspectiva financiera radica en la falta de estrategias eficientes y por lo tanto improvisan con natural optimismo, tendiendo a generar estrategias emergentes para “salvar” su empresa o bien para justificar sus prioridades de “aumentar ingresos y reducir costos”. Algunas de las estrategias emergentes que emplean y que suelen fallar son las siguientes: no aumentar el nivel salarial de los empleados, mantener o en su caso reducir personal y no invertir en maquinaria y equipo.

No enfocar los esfuerzos de las pymes en las cuatro perspectivas traerá resultados pobres para ellas, pues las perspectivas tienen el fenómeno causa-efecto que

sustenta el CMI (Da Silva et al., 2013; Dávila y Oyon, 2009; Quesado et al., 2012). Se ha demostrado la valía y utilidad de la implementación de la planeación estratégica por medio de las perspectivas del CMI para todas las empresas sin importar su sector de empresarial, tamaño o etapa en su ciclo de vida (Bastidas, Ripoll y Moreno, 2011; Giannopoulos, Holt, Khansalar y Cleanthous, 2013).

Los resultados de la investigación permiten comprobar que las pymes de la ciudad de Monterrey implementan la planeación estratégica acorde con sus limitaciones y recursos y aun así está relacionada de manera positiva en un nivel muy importante en el desarrollo de las cuatro perspectivas principales del CMI.

### **Recomendaciones**

El estudio que se ha hecho sobre la relación del nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del CMI de las pymes de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, en convergencia con la aportación de varios autores consultados en esta investigación, se dan las bases para emitir las siguientes recomendaciones:

A los directivos y administradores de las pymes de  
la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México

1. Capacitarse en materia de planeación estratégica, de tal manera que conozcan los beneficios que proporciona su implementación.
2. Mejorar sus procesos básicos de planeación, a fin de que se logre hacer un plan formal de la estrategia basándose en el diseño y uso de las perspectivas del CMI para reducir el riesgo de fracaso en los primeros años de vida.
3. Relacionar los objetivos de las pymes con las perspectivas principales:

financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y de crecimiento. De esta manera tendrán una comprensión amplia de los aspectos clave de su negocio.

4. Dar a conocer los planes estratégicos a todo el personal para que esté consciente de que las actividades que realiza contribuyen al logro de los objetivos.

5. Implementar programas de evaluación de acuerdo a la especificidad de la pyme para darle seguimiento a la planeación estratégica.

#### A futuras investigaciones

1. Repetir la investigación en otras ciudades con características similares y establecer estudios comparativos.

2. Investigar el nivel de desarrollo de pymes que han implementado el CMI como herramienta de sistema y realizar comparaciones con pymes que usan el método tradicional de planeación informal.

3. Investigar el efecto de la implementación de programas y prácticas de planeación estratégica en otras variables de gestión de las pymes.

4. Diseñar una guía práctica para la implementación de planeación estratégica en las pymes, basada en las perspectivas del CMI.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**

## INSTRUMENTO

### Encuesta para fines académicos

Gracias por participar en el llenado de esta encuesta, para nosotros es muy importante su opinión objetiva sobre la forma en que su institución desarrolla la planeación estratégica y las perspectivas del cuadro de mando integral. Por favor, **responda a cada sección basado en las condiciones que existan dentro de la organización** para la que trabaja. Esta es una encuesta anónima no se divulgará las respuestas individuales.

<b>Sección A. Información General</b>																
<b>Conteste o marque con una "X" en el espacio correspondiente la respuesta según sea el caso.</b>																
Edad: <input type="checkbox"/> Años de servicio: <input type="checkbox"/>																
Nivel académico: Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>																
Puesto o cargo que desempeña: Contador <input type="checkbox"/> Directivo o asesor <input type="checkbox"/> Gerente o Dueño <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>																
Municipio de ubicación de la empresa: _____																
Tamaño de la empresa según el número de empleados:																
<b>Comercio</b>		<b>Servicios</b>		<b>Industria</b>												
Pequeña (11-30 empleados) <input type="checkbox"/>		Pequeña (11-50) <input type="checkbox"/>		Pequeña (11-50) <input type="checkbox"/>												
Mediana (31-100 empleados) <input type="checkbox"/>		Mediana (51-100) <input type="checkbox"/>		Mediana (51-250) <input type="checkbox"/>												
Años de antigüedad de la empresa: 0 - 10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31- 40 <input type="checkbox"/> 41 o mas <input type="checkbox"/>																
<b>Sección B. Planeación Estratégica</b>																
Por favor, indique la respuesta que más se acerque al esfuerzo de la planeación estratégica de su organización. Siendo 1 totalmente desacuerdo hasta 7 totalmente de acuerdo.																
							1	2	3	4	5	6	7			
<b>En qué grado está en desacuerdo o de acuerdo con las siguientes declaraciones:</b>																
Hay necesidad de una planeación formal de la estrategia																
Se dedica tiempo para una planeación formal de la estrategia																
Se tienen los recursos para una planeación formal de la estrategia																
Se han llevado a cabo actividades de planeación estratégica en los últimos cinco años																
<b>En el proceso de formulación y planeación estratégica se utilizan los siguientes elementos:</b>																
Declaración de la misión																
Declaración de valores																
Declaración de la visión																
Análisis interno y externo																

Lineamientos o ejes estratégicos								
Desarrollo de objetivos o metas estratégicas								
Cuadro de mando integral								
Indicadores de rendimiento								
Sistema de evaluación formal del plan estratégico								
<b>Los indicadores que se utilizan para el planeamiento estratégico de la organización incluyen:</b>								
Indicadores de recursos humanos								
Indicadores de procesos								
Indicadores de mercadeo								
Indicadores financieros								
<b>Sección C. Cumplimiento de la Misión</b>								
Esta sección está diseñada para acceder a su opinión en lo que respecta a la eficacia de su organización en el logro de su misión. Por favor responda a las siguientes afirmaciones basado desde su punto de vista sobre la misión de la organización y su cumplimiento durante el último año de operación.								
Indique su grado de acuerdo con cada declaración siendo 1 fuertemente en desacuerdo hasta 7 muy de acuerdo.								
	1	2	3	4	5	6	7	
La misión es utilizada para monitorear el desempeño								
La misión es utilizada para tomar decisiones								
La declaración de la misión ayuda a entender cómo la organización establece prioridades								
La estrategia está alineada a la misión								
La estrategia es transmitida a toda la organización								
Las actividades diarias de trabajo contribuyen al cumplimiento de la misión								
El trabajo colaborativo con otros ayuda a lograr la misión								
La misión es la fuerza impulsora para la organización								
Las acciones de la organización son coherentes con la misión								
Las acciones de la organización son coherentes con la visión								
Las acciones de la organización son coherentes con los valores fundamentales								
Se evalúan los logros establecidos con la declaración de la misión								

Se evalúan los logros establecidos con la declaración de la visión								
Se evalúan los criterios establecidos en la declaración de los valores								
<b>Sección D. Aprendizaje y Crecimiento</b>								
El Aprendizaje y Crecimiento de los empleados se ha identificado como un aspecto importante del rendimiento organizacional. Las siguientes declaraciones tienen que ver con el rendimiento de su organización a lo largo del año pasado.								
Indique su grado de acuerdo con cada declaración siendo 1 fuertemente en desacuerdo hasta 7 muy de acuerdo.								
	1	2	3	4	5	6	7	
El trabajo contribuye al logro de la misión								
El trabajo es un reto desafiante para el éxito del desempeño								
El trabajo da un sentido de realización al trabajador								
Se recibe suficiente información para cumplir con los deberes asignados semanalmente								
Se tienen objetivos de rendimiento establecidos								
Se tiene suficiente información para tomar decisiones y cumplir los objetivos de rendimiento								
La organización ofrece la capacitación que se necesita para cumplir con los requisitos del trabajo								
<b>Sección E. Procesos Internos</b>								
La Perspectiva de Procesos Internos se refiere a cómo se logra el trabajo dentro de la organización. Se concentra en los procedimientos necesarios para lograr la satisfacción del cliente.								
Indique su grado de acuerdo con cada declaración siendo 1 fuertemente en desacuerdo hasta 7 muy de acuerdo.								
	1	2	3	4	5	6	7	
Se han mejorado los procesos de planeación								
Se han mejorado los procesos de control de calidad								
Se han mejorado los procesos de prestación de servicios								
Se han desarrollado políticas y procedimientos para mejorar procesos								

Se procura mejorar los procedimientos de calidad de nuestros productos y servicios																				
La dirección facilita el logro de la misión																				
<b>Sección F. La Perspectiva del Cliente</b>																				
La perspectiva del cliente se centra en cumplir o superar las expectativas del cliente. Las declaraciones de abajo están diseñadas para capturar su opinión sobre el desempeño de su organización en el área del cumplimiento con las expectativas del cliente. Por favor seleccione la respuesta que mejor represente su opinión sobre el desempeño organizacional.																				
Indique su grado de acuerdo con cada declaración siendo 1 fuertemente en desacuerdo hasta 7 muy de acuerdo.																				
Se procura alcanzar las expectativas de los clientes																				
Se procura alcanzar las expectativas de nuestros acreedores																				
Se procura alcanzar las expectativas de los proveedores																				
La calidad de los servicios que se ofrecen al cliente ha mejorado																				
El número de servicios o productos que se ofrecen ha incrementado																				
El número de personas a quienes se sirve ha aumentado																				
La demanda de los servicios o productos que se ofrecen ha aumentado																				
Se toman acciones para identificar qué servicios o productos necesitan los clientes																				
Se toman acciones para identificar lo que los clientes esperan																				
<b>Sección G. La perspectiva financiera</b>																				
La perspectiva financiera considera la disponibilidad y el uso de los recursos financieros para la organización. Por favor, responda en base a su opinión respecto a cada declaración con relación al periodo 2013-2014.																				
Indique su grado de acuerdo con cada declaración siendo 1 fuertemente en desacuerdo hasta 7 muy de acuerdo.																				
El control de los costos y gastos fue más efectivo																				
La distribución de recursos financieros fue más eficiente																				
Los ingresos incrementaron																				
Hubo mayor uso de capacidad instalada																				
El número de trabajadores aumentó																				
Se aumentó la inversión de maquinaria y equipo																				
Aumentó el nivel de inventarios																				
El nivel salarial aumentó																				

¡Muchas gracias!



## **APÉNDICE B**

### **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**INSTRUMENTO PARA MEDIR LA RELACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Estimado (a):**  
De acuerdo a su conocimiento y experiencia en el área, usted ha sido seleccionada para evaluar como experto este instrumento con el fin de validarlo.

El propósito de este instrumento es conocer cual es la relación de la planeación estratégica con las perspectivas del cuadro de mando integral según la percepción de los directivos de las Pymes del estado de Nuevo León, México.

Le agradezco sea lo más objetivo y sincero posible al evaluar la claridad y la pertinencia de cada una de las aseveraciones del instrumento. Según sea su apreciación evalúe de acuerdo a la siguiente escala:

1= Nada    2= Poco    3= Regular    4= Suficiente    5= Completo

A continuación se presenta el instrumento en mención.

**Sección A. Información General**

Conteste o marque con una "X" en el espacio correspondiente la respuesta según sea el caso.

Edad:       Años de servicio:

Nivel académico: Secundaria     Preparatoria     Licenciatura     Posgrado

Puesto o cargo que desempeña: Contador     Directivo o asesor     Gerente o Dueño     Otro

Tamaño de la empresa según el número de empleados:

<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Industria</b>
Pequeña (11-30 empleados) <input type="checkbox"/>	Pequeña (11-50) <input type="checkbox"/>	Pequeña (11-50) <input type="checkbox"/>
Mediana (31-100 empleados) <input type="checkbox"/>	Mediana (51-100) <input type="checkbox"/>	Mediana (51-250) <input type="checkbox"/>

Años de antigüedad de la empresa: 0 - 10     11-20     21-30     31-40     41 o mas

Sección B. Planificación Estratégica	CLARIDAD					PERTINENCIA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
En qué grado está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes declaraciones:										
Hay necesidad de una planeación formal										
Se tiene tiempo para una planeación formal										
Se tienen los recursos para una planeación formal										
La organización ha llevado a cabo actividades de planificación estratégica dentro de los últimos cinco años										

En las actividades de planificación estratégica mi organización incluye:										
Análisis interno										
Análisis externo										
Desarrollo de la declaración de la misión										
Desarrollo de la declaración de la visión										
Desarrollo de la declaración de valores										
Desarrollo de la estrategia										
Desarrollo de objetivos										
Desarrollo de metas medibles										
Desarrollo de indicadores de rendimiento										
La organización tiene un sistema de evaluación organizacional formal del plan estratégico										
Los indicadores que se utilizan para el planeamiento estratégico de mi organización incluyen :										
Indicadores de procesos										
Indicadores de recursos humanos										
Indicadores de mercadeo										
Indicadores financieros										
<b>Sección C. Cumplimiento de la Misión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nuestra misión es utilizada para monitorear el desempeño										
Nuestra misión es utilizada para tomar decisiones										
Nuestra declaración de la misión nos ayuda a entender cómo la organización establece prioridades										
La estrategia es importante para nuestra misión										
Nuestra estrategia es alcanzable										
Las actividades diarias de nuestro trabajo contribuyen al cumplimiento de nuestra misión										
Las actividades diarias de los compañeros de trabajo ayudan a lograr nuestra misión										
Nuestra misión es la fuerza impulsora para este organización										
Las acciones de nuestra organización son coherentes con nuestra misión										

Las acciones de nuestra organización son coherentes con nuestra visión											
Las acciones de nuestra organización son coherentes con nuestros valores fundamentales											
Evaluamos los logros establecidos en la declaración de la misión											
Evaluamos los logros establecidos en la declaración de la visión											
Evaluamos los criterios establecidos en la declaración de nuestros valores											

Sección D. La Perspectiva del Cliente	CLARIDAD					PERTINENCIA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Procuramos alcanzar las expectativas de los clientes										
Procuramos alcanzar las expectativas de nuestros acreedores										
Procuramos alcanzar las expectativas de los proveedores										
La calidad de los servicios que ofrecemos ha mejorado										
El número de servicios o productos que ofrecemos ha incrementado										
El tipo de servicio que ofrecemos han mejorado										
El número de personas a quienes servimos ha aumentado										
La demanda de los servicios o productos que ofrecemos ha aumentado										
Tomamos acciones para identificar qué servicios o productos necesitan los clientes										
Tomamos acciones para identificar lo que los clientes esperan										
Sección E. Procesos Internos	CLARIDAD					PERTINENCIA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hemos mejorado nuestros procesos de planeación										
Hemos mejorado nuestros procesos de control de calidad										
Hemos mejorado nuestros procesos de prestación de servicios										
Hemos desarrollado políticas y procedimientos para mejorar procesos										
Procuramos mejorar los procedimientos de calidad de nuestros productos y servicios										
La planeación en las áreas se basa en nuestra misión										
La dirección facilita lo necesario para el logro nuestra misión										

<b>Sección F. Aprendizaje y Crecimiento de los Empleados</b>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Mi trabajo se relaciona directamente con nuestra misión										
Mi trabajo es satisfactorio										
Mi trabajo es un reto/desafiante										
Mi trabajo me da un sentido de realización										
En una semana laboral normal recibo suficiente información para alcanzar /cumplir con los deberes asignados semanalmente.										
Tengo objetivos de rendimiento establecidos										
Tengo suficiente información para tomar decisiones optimas para cumplir mis objetivos de rendimiento										
Mi organización ofrece la capacitación que necesito para cumplir con los requisitos de mi trabajo										

<b>Sección G. La perspectiva financiera</b>	CLARIDAD					PERTINENCIA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contestar con relación al periodo anual anterior										
El control de los costos y gastos fue mas efectivo										
La distribución de recursos financieros fue más eficiente										
Los ingresos se incrementaron										
Hubo mayor uso de capacidad instalada										
El numero de trabajadores aumentó										
Se aumentó la inversión de maquinaria y equipo										
Aumentó el nivel de inventarios										
El nivel salarial aumentó										

## **APÉNDICE C**

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

## Confiabilidad del instrumento

Relación de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	92	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	92	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.989	61

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**



## Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Nivel de implementación de planeación estratégica	Percepción que tienen los directivos o administrativos respecto al uso de los elementos de planeación estratégica en su empresa y el cumplimiento de la misión en la misma.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente desacuerdo            2 = En desacuerdo            3 = Algo en desacuerdo            4 = Indiferente            5 = Algo de acuerdo            6 = De acuerdo            7 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítemes de medición para la variable planeación estratégica percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay necesidad de una planeación formal de la estrategia</li> <li>2. Se dedica tiempo para una planeación formal de la estrategia</li> <li>3. Se tienen los recursos para una planeación formal de la estrategia</li> <li>4. Han llevado actividades de planeación estratégica los últimos cinco años</li> <li>5. Declaración de misión</li> <li>6. Declaración de valores</li> <li>7. Declaración de visión</li> <li>8. Análisis interno y externo</li> <li>9. Lineamientos o ejes estratégicos</li> <li>10. Desarrollo de objetivos estratégicas</li> <li>11. Cuadro de mando integral</li> <li>12. Indicadores de rendimiento</li> <li>13. Sistema evaluación plan estratégico</li> <li>14. Indicadores de recursos humanos</li> <li>15. Indicadores de procesos</li> <li>16. Indicadores de mercadeo</li> <li>17. Indicadores financieros</li> <li>18. La misión es utilizada para monitorear el desempeño</li> <li>19. La misión es utilizada para tomar decisiones</li> <li>20. La declaración de la misión ayuda a entender cómo se establece prioridades</li> <li>21. Estrategia está alineada a la misión</li> <li>22. La estrategia es transmitida a todos</li> <li>23. Las actividades diarias de trabajo contribuyen al cumplimiento de la misión</li> <li>24. El trabajo colaborativo con otros ayuda a lograr la misión</li> <li>25. La misión es la fuerza impulsora para la organización</li> <li>26. Las acciones de la organización son coherentes con la misión</li> <li>27. Las acciones de la organización son coherentes con la visión</li> <li>28. Las acciones de la organización son coherentes con los valores fundamentales</li> <li>29. Se evalúan los logros establecidos con la declaración de la misión</li> <li>30. Se evalúan los logros establecidos con la declaración de la visión</li> <li>31. Se evalúan los criterios establecidos en la declaración de los valores</li> </ol>	<p>Para conocer el nivel de la planeación estratégica percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los treinta y un ítemes, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Totalmente desacuerdo            2 = En desacuerdo            3 = Algo en desacuerdo            4 = Indiferente            5 = Algo de acuerdo            6 = De acuerdo            7 = Totalmente de acuerdo</p>

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	Resultado del plan estratégico estructurado en cuatro perspectivas claves de una empresa: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente desacuerdo  2 = En desacuerdo  3 = Algo en desacuerdo  4 = Indiferente  5 = Algo de acuerdo  6 = De acuerdo  7 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítemes de medición fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo ayuda a lograr la misión</li> <li>2. El trabajo es un reto para el éxito</li> <li>3. El trabajo da un sentido de realización</li> <li>4. Se recibe información para cumplir con los deberes asignados semanalmente</li> <li>5. Se tienen objetivos de rendimiento</li> <li>6. Se tiene suficiente información para tomar decisiones y cumplir los objetivos</li> <li>7. La organización ofrece capacitación</li> <li>8. Mejoraron los procesos de planeación</li> <li>9. Se han mejorado los procesos de control de calidad</li> <li>10. Se han mejorado los procesos de prestación de servicios</li> <li>11. Se han desarrollado políticas y procedimientos para mejorar procesos</li> <li>12. Se mejora la calidad</li> <li>13. La dirección facilita el logro de la misión</li> <li>14. Se procura alcanzar las expectativas de los clientes</li> <li>15. Se procura alcanzar las expectativas de nuestros acreedores</li> <li>16. Se procura alcanzar las expectativas de los proveedores</li> <li>17. La calidad de los servicios que se ofrecen al cliente ha mejorado</li> <li>18. El número de servicios o productos que se ofrecen ha incrementado</li> <li>19. El número de clientes aumentó</li> <li>20. La demanda de los servicios o productos que se ofrecen ha aumentado</li> <li>21. Se toman acciones para identificar qué servicios o productos necesitan los clientes</li> <li>22. Se identifica lo que los clientes esperan</li> <li>23. El control de los costos y gastos fue más efectivo</li> <li>24. Distribución de recursos eficientes</li> <li>25. Los ingresos incrementaron</li> <li>26. Mayor uso de capacidad instalada</li> <li>27. El número de trabajadores aumentó</li> <li>28. Aumentó la inversión</li> <li>29. Aumentó el nivel de inventarios</li> <li>30. El nivel salarial aumentó</li> </ol>	<p>Para conocer el grado de ejecución de las perspectivas del cmi, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los treinta ítemes, de la cual se obtuvo la media aritmética.</p> <p>Para las conclusiones la media aritmética de la escala instrumental se ubicó a la siguiente escala:</p> <p>1 = Totalmente desacuerdo  2 = En desacuerdo  3 = Algo en desacuerdo  4 = Indiferente  5 = Algo de acuerdo  6 = De acuerdo  7 = Totalmente de acuerdo</p>

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Edad	Información que identifica el tiempo de vida relacionado con el día y año en que nació.	Se anotó el número de años de vida. Edad__	Esta variable se codifico de la siguiente manera. Edad: 1 = 20-30 2 = 31-40 3 = 41-50 4 = 51 o más
Años de servicio	Es el periodo de tiempo que un trabajador lleva vinculado en la organización	Se anotó el número de años de servicio. Años de servicio __	Esta variable se codifico de la siguiente manera. Años de servicio: 1 = 1-5 2 = 6-10 3 = 11-15 4 = 16-20 5 = 21 o más
Nivel académico	Nivel de formación educativa que acredita al graduado para el desempeño y ejercicio de una profesión.	La variable nivel académico se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Esta variable se categorizó de la siguiente manera: 1 = Secundaria 2 = Preparatoria 3 = Licenciatura 4 = Posgrado
Puesto	Lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, donde se desarrollan una serie de actividades.	La variable puesto se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Contador <input type="checkbox"/> Directivo o asesor <input type="checkbox"/> Gerente o dueño <input type="checkbox"/> Otro (administrativo)	Esta variable se categorizó de la siguiente manera: 1 = Contador 2 = Directivo o asesor 3 = Gerente o dueño 4 = Otro (administrativo)
Antigüedad de la empresa	Es el periodo de tiempo que una empresa lleva operando	La variable antigüedad se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> 0-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41 o más	Esta variable se categorizó de la siguiente manera: 1 = 0-10 2 = 11-20 3 = 21-30 4 = 31-40 5 = 41 o más
Tamaño	Magnitud de la empresa determinada por el número de trabajadores según su sector.	La variable tamaño se midió de la siguiente manera: <input type="checkbox"/> Pequeña Comercio (PC) <input type="checkbox"/> Mediana Comercio (MC) <input type="checkbox"/> Pequeña Servicio (PS) <input type="checkbox"/> Mediana Servicio (MS) <input type="checkbox"/> Pequeña Industria (PI) <input type="checkbox"/> Mediana Industria (MI)	Esta variable se categorizó de la siguiente manera: 1 = PC 2 = MC 3 = PS 4 = MS 5 = PI 6 = MI

## **APÉNDICE E**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS NULAS**

## Operacionalización de las hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
Ho <sub>0</sub> . No existe relación entre el nivel de implementación de la planeación estratégica y el grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes de Monterrey, Nuevo León, México.	<i>Independiente</i>		Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de r de Pearson.
	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
	<i>Dependiente</i>		El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	B. Grado de ejecución del cuadro de mando integral	B. Métrica	
Ho <sub>1</sub> . No existe una relación significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad.	<i>Independiente</i>		Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.
	C. Edad	C. Ordinal	
	<i>Dependiente</i>		El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
Ho <sub>2</sub> . No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio.	<i>Independiente</i>		Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.
	D. Años de servicio	D. Ordinal	
	<i>Dependiente</i>		El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
Ho <sub>3</sub> . No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico máximo.	<i>Independiente</i>		Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.
	F. Nivel académico	F. Ordinal	
	<i>Dependiente</i>		El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
Ho <sub>4</sub> . No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el puesto o cargo.	<i>Independiente</i>		Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.
	G. Puesto	G. Ordinal	
	<i>Dependiente</i>		El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	

Ho <sub>5</sub> . No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme.	<i>Independiente</i>	H. Antigüedad	H. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
Ho <sub>6</sub> . No existe diferencia significativa en el nivel de implementación de la planeación estratégica de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el tamaño.	<i>Independiente</i>	I. Tamaño	I. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	A. Nivel de implementación de planeación estratégica	A. Métrica	
Ho <sub>7</sub> . No existe una relación significativa en el grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la edad.	<i>Independiente</i>	J. Edad	J. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	
Ho <sub>8</sub> . No existe diferencia significativa en grado de ejecución del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, según los años de servicio	<i>Independiente</i>	K. Años de servicio	K. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	
Ho <sub>9</sub> . No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, según el nivel académico.	<i>Independiente</i>	L. Nivel académico	L. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	

Ho <sub>10</sub> . No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del cuadro de mando integral de las pymes del municipio de Monterrey, según el puesto o cargo.	<i>Independiente</i>	M. Nivel académico	M. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	
Ho <sub>11</sub> . No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del cuadro de mando integral de las pymes de la ciudad de Monterrey, según la antigüedad de la pyme.	<i>Independiente</i>	N. Antigüedad	N. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	
Ho <sub>12</sub> . No existe diferencia significativa en el grado de ejecución del cuadro de mando integral de las pymes del municipio de Monterrey, según el tamaño.	<i>Independiente</i>	Ñ. Tamaño	Ñ. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se utilizó la técnica de análisis de varianza factorial.  El criterio de retención de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \geq .05$ .
	<i>Dependiente</i>	B. Grado de ejecución de las perspectivas del cuadro de mando integral	B. Métrica	

## **APÉNDICE F**

### **PRUEBAS DE NORMALIDAD**



## PRUEBAS DE NORMALIDAD

### Prueba de asimetría y curtosis

#### Estadísticos

		Planeacion_Estrategica	Cuadro_de_Mando
N	Válido	92	92
	Perdidos	0	0
Asimetría		-1.337	-1.718
Error estándar de asimetría		.251	.251
Curtosis		1.552	2.446
Error estándar de curtosis		.498	.498

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov

		Planeacion_Estrategica	Cuadro_de_Mando
N		92	92
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	5.5095	5.6516
	Desviación estándar	1.30883	1.34131
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.164	.197
	Positivo	.127	.157
	Negativo	-.164	-.197
Estadístico de prueba		.164	.197
Sig. asintótica (bilateral)		.000 <sup>c</sup>	.000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

## **APÉNDICE G**

### **PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS**

## Hipótesis nula principal

Nivel de planeación estratégica y las perspectivas del cuadro de mando integral

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Plan_Estrategico_A	5,5095	1,30878	92
Cuadro_Mando_A	5,6516	1,34127	92

**Correlations**

		Plan_Estrategico o_A	Cuadro_Mando _A
Plan_Estrategico_A	Pearson Correlation	1	,844**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	92	92
Cuadro_Mando_A	Pearson Correlation	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Hipótesis nula 1

Nivel de planeación estratégica según su edad

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9.807	3	3.269	1.969	.124
Dentro de grupos	146.068	88	1.660		
Total	155.874	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
20 a 30	36	5.7826	1.12229	.18705	5.4029	6.1624
31 a 40	26	5.1789	1.43206	.28085	4.6004	5.7573
41 a 50	19	5.7538	.99497	.22826	5.2743	6.2334
51- mas	11	4.9748	1.81368	.54684	3.7564	6.1933
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805

## Hipótesis nula 2

Nivel de planeación estratégica según años de servicio

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4.339	4	1.085	.623	.647
Dentro de grupos	151.535	87	1.742		
Total	155.874	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1-5	36	5.4201	1.31658	.21943	4.9746	5.8655
6-10	31	5.5975	1.30436	.23427	5.1191	6.0760
11-15	10	6.0032	1.27767	.40403	5.0892	6.9172
16-20	9	5.2616	1.17049	.39016	4.3619	6.1614
21-mas	6	5.1398	1.68369	.68737	3.3729	6.9067
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805

### Hipótesis nula 3

Nivel de planeación estratégica según el nivel académico

#### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.797	3	.266	.151	.929
Dentro de grupos	155.078	88	1.762		
Total	155.874	91			

#### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Secundaria	5	5.5419	.79390	.35504	4.5562	6.5277
Preparatoria	26	5.4402	1.08340	.21247	5.0026	5.8778
Licenciatura	51	5.4916	1.48274	.20763	5.0746	5.9086
Posgrado	10	5.7645	1.21501	.38422	4.8953	6.6337
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805

### Hipótesis nula 4

Nivel de planeación estratégica según el puesto

#### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	12.242	3	4.081	2.500	.065
Dentro de grupos	143.632	88	1.632		
Total	155.874	91			

#### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Contador	13	6.3275	.65699	.18222	5.9305	6.7246
Directivoasesor	14	5.0300	1.61456	.43151	4.0977	5.9622
Gerenteo dueño	22	5.5000	1.19981	.25580	4.9680	6.0320
Personaladministrativo	43	5.4231	1.33036	.20288	5.0137	5.8325
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805

## Hipótesis nula 5

Nivel de planeación estratégica según la antigüedad

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.342	4	.835	.477	.753
Dentro de grupos	152.532	87	1.753		
Total	155.874	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
0-10	32	5.5633	1.39121	.24593	5.0617	6.0649
11-20	24	5.4629	1.17966	.24080	4.9647	5.9610
21-30	19	5.7145	.86677	.19885	5.2967	6.1323
31-40	7	4.9263	1.89425	.71596	3.1744	6.6782
41 o mas	10	5.4677	1.68239	.53202	4.2642	6.6713
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805



## Hipótesis nula 6

Nivel de planeación estratégica según el tamaño

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	11.913	5	2.383	1.423	.224
Dentro de grupos	143.961	86	1.674		
Total	155.874	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
PC	32	5.5942	1.12287	.19850	5.1893	5.9990
MC	18	5.2380	1.71661	.40461	4.3844	6.0917
PS	15	5.6882	1.37821	.35585	4.9249	6.4514
MS	14	4.9327	1.31703	.35199	4.1723	5.6931
PI	1	5.2258	.	.	.	.
MI	12	6.1640	.71598	.20668	5.7091	6.6189
Total	92	5.5095	1.30878	.13645	5.2384	5.7805

## Hipótesis nula 7

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según la edad

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	17.884	3	5.961	3.598	.017
Dentro de grupos	145.824	88	1.657		
Total	163.708	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
20 a 30	36	5.9019	.92410	.15402	5.5892	6.2145
31 a 40	26	5.3197	1.62692	.31906	4.6626	5.9769
41 a 50	19	6.1353	.75000	.17206	5.7738	6.4968
51- mas	11	4.7818	1.99094	.60029	3.4443	6.1194
Total	92	5.6516	1.34127	.13984	5.3739	5.9294

### Prueba post hoc

#### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Cuadro\_de\_Mando

Games-Howell

(I) edad	(J) edad	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
20 a 30	31 a 40	.58218	.35432	.368	-.3714	1.5357
	41 a 50	-.23317	.23093	.745	-.8498	.3835
	51- mas	1.12003	.61974	.319	-.7358	2.9759
31 a 40	20 a 30	-.58218	.35432	.368	-1.5357	.3714
	41 a 50	-.81534	.36253	.129	-1.7901	.1595
	51- mas	.53785	.67983	.857	-1.4080	2.4837
41 a 50	20 a 30	.23317	.23093	.745	-.3835	.8498
	31 a 40	.81534	.36253	.129	-.1595	1.7901
	51- mas	1.35320	.62447	.189	-.5087	3.2151
51- mas	20 a 30	-1.12003	.61974	.319	-2.9759	.7358
	31 a 40	-.53785	.67983	.857	-2.4837	1.4080
	41 a 50	-1.35320	.62447	.189	-3.2151	.5087

## Hipótesis nula 8

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según los años de servicio

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	11.224	4	2.806	1.601	.181
Dentro de grupos	152.485	87	1.753		
Total	163.708	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
1-5	36	5.4633	1.45975	.24329	4.9694	5.9572
6-10	31	5.9410	1.13706	.20422	5.5239	6.3580
11-15	10	6.1233	1.02066	.32276	5.3932	6.8535
16-20	9	5.4852	.92513	.30838	4.7741	6.1963
21-mas	6	4.7500	2.13986	.87359	2.5044	6.9956
Total	92	5.6516	1.34127	.13984	5.3739	5.9294

## Hipótesis nula 9

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según el nivel académico

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.186	3	.395	.214	.886
Dentro de grupos	162.522	88	1.847		
Total	163.708	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Secundaria	5	6.0673	.69242	.30966	5.2076	6.9271
Preparatoria	26	5.6390	1.24789	.24473	5.1349	6.1430
Licenciatura	51	5.6523	1.45999	.20444	5.2417	6.0629
Posgrado	10	5.4733	1.29508	.40954	4.5469	6.3998
Total	92	5.6516	1.34127	.13984	5.3739	5.9294

## Hipótesis nula 10

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según el puesto

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	8.687	3	2.896	1.644	.185
Dentro de grupos	155.021	88	1.762		
Total	163.708	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
Contador	13	6.3385	.71022	.19698	5.9093	6.7676
Directivoasesor	14	5.4429	1.43815	.38436	4.6125	6.2732
Gerenteo dueño	22	5.7636	1.27046	.27086	5.2003	6.3269
Personal administrativo	43	5.4547	1.44902	.22097	5.0087	5.9006
Total	92	5.6516	1.34127	.13984	5.3739	5.9294

## Hipótesis nula 11

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según la antigüedad de la pyme

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	15.730	4	3.933	2.312	.064
Dentro de grupos	147.978	87	1.701		
Total	163.708	91			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media	
					Límite inferior	Límite superior
0-10	32	5.7608	1.37161	.24247	5.2663	6.2554
11-20	24	5.7293	1.16927	.23868	5.2356	6.2230
21-30	19	6.0789	.71546	.16414	5.7341	6.4238
31-40	7	4.5619	1.69328	.64000	2.9959	6.1279
41 o mas	10	5.0667	1.87958	.59438	3.7221	6.4112
Total	92	5.6516	1.34127	.13984	5.3739	5.9294

## Hipótesis nula 12

Grado de ejecución del cuadro de mando integral según el tamaño

### ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos (Combinado)	20.286	4	5.071	3.059	.021
Término lineal Ponderados	.264	1	.264	.159	.691
Desviación	20.022	3	6.674	4.025	.010
Dentro de grupos	142.587	86	1.658		
Total	162.873	90			

### Descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
PC	32	5.8969	1.19621	.21146	5.4656	6.3282	1.00	7.00
MC	18	5.4759	1.65347	.38973	4.6537	6.2982	2.17	7.00
PS	15	5.8022	1.16745	.30143	5.1557	6.4487	1.73	6.53
MS	14	4.6437	1.51346	.40449	3.7698	5.5175	1.58	6.50
MI	12	6.1721	.51286	.14805	5.8463	6.4980	5.13	6.87
Total	91	5.6415	1.34525	.14102	5.3613	5.9217	1.00	7.00

## POST HOC

### Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Cuadro\_de\_Mando

Games-Howell

(I) tamaño	(J) tamaño	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
PC	MC	.42095	.44340	.875	-.8735	1.7154
	PS	.09465	.36821	.999	-.9779	1.1672
	MS	1.25320	.45643	.081	-.1099	2.6163
	MI	-.27524	.25814	.823	-1.0116	.4612
MC	PC	-.42095	.44340	.875	-1.7154	.8735
	PS	-.32630	.49270	.963	-1.7546	1.1020
	MS	.83225	.56169	.582	-.8000	2.4645
	MI	-.69618	.41690	.472	-1.9352	.5429
PS	PC	-.09465	.36821	.999	-1.1672	.9779
	MC	.32630	.49270	.963	-1.1020	1.7546
	MS	1.15854	.50445	.180	-.3255	2.6426
	MI	-.36989	.33583	.804	-1.3744	.6347
MS	PC	-1.25320	.45643	.081	-2.6163	.1099
	MC	-.83225	.56169	.582	-2.4645	.8000
	PS	-1.15854	.50445	.180	-2.6426	.3255
	MI	-1.52843*	.43073	.019	-2.8445	-.2123
MI	PC	.27524	.25814	.823	-.4612	1.0116
	MC	.69618	.41690	.472	-.5429	1.9352
	PS	.36989	.33583	.804	-.6347	1.3744
	MS	1.52843*	.43073	.019	.2123	2.8445

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.



## **APÉNDICE H**

### **RESULTADO DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

## Respuesta a la pregunta de investigación 1

Media aritmética del nivel de implementación de la planeación estratégica

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Planeacion_Estrategica	5.5095	1.30883	92

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
planformal	92	1,00	7,00	5,4348	1,84155
tiempoplanform	92	1,00	7,00	5,1848	1,72206
recursosplanform	92	1,00	7,00	5,4457	1,55743
actplanform	91	1,00	7,00	5,4835	1,67573
mision	92	1,00	7,00	5,4239	1,81710
valores	92	1,00	7,00	5,6522	1,60654
vision	92	1,00	7,00	5,6087	1,77254
analisis	92	1,00	7,00	5,6304	1,61529
lineamientos	92	1,00	7,00	5,3913	1,65055
desarrolloobje	92	1,00	7,00	5,8261	1,55915
cmi	92	1,00	7,00	5,1739	1,75793
indicadoresrend	92	1,00	7,00	5,4457	1,63320
sistemaevaluacion	91	1,00	7,00	5,2857	1,74028
indicrh	92	1,00	7,00	5,2391	1,79358
indicprocesos	92	1,00	7,00	5,3261	1,81634
indicmercadeo	92	1,00	7,00	5,4239	1,69831
indicfin	92	1,00	7,00	5,5543	1,71845
Valid N (listwise)	90				

## Respuesta a la pregunta de investigación 2

Media aritmética del grado de ejecución del cuadro de mando integral

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Cuadro_de_Mando	5.6516	1.34131	92

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
alcanzarexpectclientes	92	6.2065	1.44144
numserviciosproductsincrem	92	6.0978	1.54820
alcanzarexpectacreedores	92	6.0761	1.46185
calidadhamejorado	92	6.0326	1.55097
numpersonasservir	92	6.0217	1.56176
accionesparaidentificarnece	92	5.9565	1.58920
unretoparaexito	92	5.9348	1.45107
demandaserviciosaumento	92	5.9348	1.62267
eltrabajocontribuye	92	5.9239	1.57755
clientesesperan	92	5.8804	1.61614
alcanzarexpectproveedores	92	5.8696	1.57743
sentidorealizacion	92	5.8478	1.56847
mejorcalidadprodctosyservi	92	5.8261	1.73907
objetivosderendimiento	91	5.7473	1.61654
informacionparadecisiones	91	5.6813	1.61162
direccionfacilitaellogro	92	5.6630	1.75585
recibeinformacion	91	5.6154	1.58303
aumentoinventarios	91	5.5934	1.68640
mejorprestacionservicios	92	5.5652	1.74346
ofrececapacitacion	91	5.5385	1.81541
mejoradocontrolcaliad	92	5.5109	1.61378
desarrollopoliticas	92	5.5000	1.73838
mejoradoprocesos	92	5.4783	1.66065
incrementodeingresos	91	5.4066	1.71256
distribucionderecursosefici	90	5.3444	1.56622
costosygastosefectivo	91	5.2857	1.54406
aumnetoinversion	92	5.1848	1.83931
mayorcapacidadinstalada	91	5.0879	1.73621
numtrabajadoresaumento	92	5.0761	1.73670
nivelsalarialaumento	91	4.6593	1.95061
N válido (por lista)	90		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Albert Díaz, M. E. y Fernández Lima, T. (2007). Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. *Industrial*, 29, 24-27.
- Alshammari, A. M. (2011). *The evaluation of the impact of using balanced scorecard on strategic performance in small and medium enterprises*. Recuperado de [http://cual.openrepository.com/cual/bitstream/10759/314613/1/Abdulsattar\\_M\\_Alshammari\\_20130918134847.pdf](http://cual.openrepository.com/cual/bitstream/10759/314613/1/Abdulsattar_M_Alshammari_20130918134847.pdf)
- Alvarado Martínez, T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 9, 283-292.
- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35793-5478003>
- Amendola, L. J. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Andersen, H., Cobble, I. y Lawrie, G. (2001), *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Documento presentado en la SMESME Conference, Copenhagen, Dinamarca.
- Aparisi Caudeli, A. y Ripoll Feliu, V. (2001). Los sistemas de información estratégica en ambientes competitivos. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, 5, 111-134.
- Aranda Gutiérrez, H., Pérez Manning, F. y Méndez Salcido, M. D. (2007). Evaluación del grado de cumplimiento de la misión, visión y valores en una institución de educación agrícola superior. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 11(20), 271-280.
- Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211. doi:10.1002/smj.4250030303
- Ballesteros S., Estrada Mejía, S. y Restrepo, L. S. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia et Technica*, 16(44), 90-95.

- Bárcenas, R. E. y Trejo, V. G. S. (2011). *El cuadro de mando integral en la pyme: Estudio múltiple de casos desde la perspectiva de consultores mexicanos*. Recuperado de [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMed-Efec/estrada\\_barceñas\\_roberto/cuadro\\_de\\_mando\\_estrada\\_y\\_sanchez\\_\\_2010\\_\\_cmi\\_pyme\\_aeca\\_2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMed-Efec/estrada_barceñas_roberto/cuadro_de_mando_estrada_y_sanchez__2010__cmi_pyme_aeca_2.pdf)
- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa "Kawa Motors S.A"* (Tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Bastidas, E., Ripoll, V. y Moreno, Z. (2011). Cuadro de mando multidimensional: Propuesta de diseño para la empresa pública de transporte ferroviario de mercancías Renfe operadora España. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 8(4), 65-78.
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12, 63-68.
- Berriozabal, I., Garmendia, N. y Quiñones, V. (2003). El cuadro de mando integral: Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. *Distribución y Consumo*, 14, 40-49.
- Bhimani, A. y Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, 3-31. doi:16.1016/j.mar.2006.06.005
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
- Carreto, J. (2009). *Planeación estratégica*. Recuperado de <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Chema, M. (2007). *Guía para la elaboración e implementación del plan estratégico y plan de gestión en entidades no lucrativas de acción social con voluntarios*. Recuperado de [http://xarxanet.org/sites/default/files/pvscv\\_pla\\_estrategica.pdf](http://xarxanet.org/sites/default/files/pvscv_pla_estrategica.pdf)
- Choffel, D. y Meyssonier, F. (2005). *Dix ans de débats autour du balanced Scorecard*. Recuperado de <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit-2005-2-page-61.htm>

- Da Silva, J., Pastor, A. y Pastor, J. (2013). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 13(4), 18-32. doi: 10.5585/riae.v13i4.2013
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Dankhe, G. L. (1976). *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Hill.
- Darvish, H., Mohammadi, M. y Afsharpour, P. (2012). Studying the knowledge management effect of promoting the four balanced scorecard perspectives: A case study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights-Trends and Challenges*, 64(1), 9-23.
- Davila, A. y Oyon, D. (2009). Introduction to the special section on accounting, innovation and entrepreneurship. *European Accounting Review*, 18(2), 277-280. doi: 10.1080/09638180902924522
- Díaz, S. (2004). *Planificación estratégica para la empresa Balgres.C.A.* Recuperado de <http://www.geocities.ws/smdiazg/tinfo/Trabajofinal.html>
- Díaz Gavilán, Y. K. (2001). *Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini a través de la planificación* (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Dieterich Steffan, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Grupo Editor Orfila Valentini.
- Dueñas, N. X. B. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en balanced scorecard*. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis404.pdf>
- Errami, Y. (2013). El cuadro de mando Integral: Modelando entre la creación de valor y el despliegue estratégico. *La Investigación en Ciencias de la Gestión*, 94, 93-110.
- Escobar, T. (2002). El cuadro de mando integral como herramienta para el control de la gestión: el estudio de un caso. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 13(31), 905-940.
- Evoli, J. (2008). *Planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- Farfán Lievano, M. A. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 29(11), 347-365.

- Fernández, K., Raja, V. y Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26, 623-634.
- Fernández, A. (2001, marzo). El balanced scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, pp. 31-42.
- Fernández Ríos, M., Sánchez, J. C. y Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. y Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284. doi: 10.1002/bse.39
- Forehand, G. y Sheshunoff, A. (2003). Worth the effort: Strategic planning for superior bank performance. *Kentucky Banker Magazine*, 914, 13-14.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. y Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 1-22.
- Gómez Barrantes, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva* (4<sup>a</sup> ed.). San José: UNED.
- González Quintana, M. J. y Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativas*, 63, 227-252.
- González, J. (2007). *Impacto de un modelo de negocio aplicado a la gestión de las pyme* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Goodstein, L. D. (2001). *Planeación estratégica aplicada*, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Guerrero Chaparro, G. (2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21, 37-45.
- Gumbus, A. y Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00179.x

- Guzmán Zúñiga, M. (2006). *Beneficios de planear, planeación estratégica ¿Para qué?* Recuperado de [http://www.miespacio.org/cont/gi/para\\_que.htm](http://www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Herrera Carriles, M., Comas Rodríguez, R. y Cabrera Miranda, F. (2013). Procedimiento para el control de gestión con enfoque de proceso en la empresa de productos lácteos Río Zaza Sancti Spíritus. *Revista Infociencia*, 17(1). Recuperado de <http://infociencia.idict.cu/index.php/infociencia/article/view/216/193>
- Jansen, P., Kilpatrick, A., y Cvsa, V. (2006). Creating a dynamic board. *Journal of Microfinance/ESR*, 8(1), 24-31.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El balanced scorecard: Traduciendo la estrategia en acción*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona, Gestión 2000.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y Bloom, P. (1990). *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Legis.
- Lana, R A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- López Ruíz, A. (2008). *Diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- López Viñeglas, A. (1999). *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Madrid: AECA.
- Machado Noa, N., García Fleites, A. y Castellanos Castillo, J. R. (2001). *El cuadro de mando integral como medida de desempeño estratégico*. Recuperado de [http://reddees.mes.edu.cu/sites/default/files/documentos/publicacion/el\\_cmi\\_noyla.pdf](http://reddees.mes.edu.cu/sites/default/files/documentos/publicacion/el_cmi_noyla.pdf)
- Marín, J. N. y Montiel, E. (1994). *Estrategia: diseño y ejecución* (2ª ed.). San José: Mc Graw-Hill.



- Martínez Rivadeneira, R. (2001, junio). CMI: *Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas*. Documento presentado en VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado, Santafé, Colombia.
- Martínez, R. (2002). *Balanced scorecard: Nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Medina Elizondo, M., Ballina Ríos, F., Barquero Cabrero, J. D., Molina Morejón, V. M. y Guerrero Ramos, L. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 1-19.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, C., Nogueira Rivera, D., Hernández Pérez, G. y Hernández Nariño, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração RAUSP*, 44(3), 222-235.
- Menéndez Ramírez, J. J. y Becerril Sánchez, T. (2005). Planeación estratégica: Técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera*, 7(2), 160-178.
- Mooraj S., Oyon D., Hostettler D. (1999). The balanced scorecard: A necessary good or an unnecessary evil. *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- Morell Aloy, R. (2010). Los cuadros de mando de nueva generación. *Estrategia Financiera*, 269, 48-52.
- Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H. y Burk, P. N. (2005). Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 8-27. doi: 10.1108/14691930510574636
- Navarrete Marneou, E. y Sansores Guerrero, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en quintana roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Niven, P. (2003). *Adapting the scorecard to fit public and non-profit organizations*. Balanced scorecard step by step governments and non-profits. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., y Hernández, A. (2014). Balanced scorecard in an engineering construction company. *Revista Ingeniería de Construcción*, 29(2), 201-214.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*, Madrid: McGraw-Hill.

- Orozco Valerio, M. J. (2006). *Módulo de planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.cucs.udg.mx/saludinstituto/files/File/documentos/planeacion-estrategica.pdf>
- Paz, C. A. (2007). *Tablero de mando de control*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/operaciones/bsc-tableros-de-mando-balance-scorecard.htm>
- Peel, M. y Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 6(31), 848-856.
- Pérez, C. (2008). *Pensamiento estratégico. Fundamentos del pensamiento estratégico. Material de apoyo*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Peñaranda, H. (2013). *La Planificación*. Recuperado de: <http://cufm-planificaciongrupo1a.blogspot.mx/2013/04/tema-i.html>
- Ponssard, J. P. y Saulpic, O. (2000). Une reformulation de l'approche dite du balanced scorecard. *Revue Comptabilite Contrôle Audit*, 6(1), 7-25. doi: 10.3917/cca.061.0007.
- Portela Lara, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de la Información*, 35(2), 33-47.
- Pucca, M. (2010). *Porque la importancia de la planificación estratégica*. Recuperado de <http://planiestrategica2014.blogspot.mx/p/importancia.html>
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A. y Rodríguez, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica de pymes portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 4(1), 90-128.
- Rincón, R. D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnóstico organizacional* (3ª ed.). México: Alfaomega.
- Rodríguez Flores, M. G. (2011). *La planeación estratégica para la competitividad caso: "Cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachalunense responsabilidad limitada"* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Rodríguez Rubio, C. (2010). *Las pymes en México, una breve descripción*. Recuperado de <http://www.comerciointernacional.cl/articulos/archivos/pyme>

- Ruiz Bolívar, C. (s.f.). *Confiabilidad*. Recuperado de <http://www.carlosruizbolivar.com/articulos/archivos/>
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., y Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47. doi: 10.18359/rfce.1620
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K. y Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de Futuro*, 13(1). Recuperado de [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=199&Itemid=53](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=199&Itemid=53)
- Sequera, F. (2011). *Análisis de factores determinantes en la aplicabilidad del cuadro de mando integral como herramienta de gestión, en la dirección de renta municipal de las alcaldías de la zona metropolitana del estado Yaracuy* (Tesis de maestría). Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Sexton, D. L. y Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, 23, 7-15.
- Silva Freire, R. P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: Su consideración en el diseño del balanced scorecard* (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Sinde Riestra, S. (2014). *La baja inclusión financiera de pymes*. Recuperado de <http://hoy.lasalle.mx/la-baja-inclusion-financiera-de-pymes/>
- Soler González, R. H. (2009). Cuadro de mando. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/rhsg.htm>
- Soriano, C. (2008). *Por qué fracasan las Pymes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Steiner, G. A. (1999). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México: Limusa.

- Vargas Hernández, J. G. (2009). *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>
- Venegas Guido, S. (2009). *Planificación estratégica*. Recuperado de [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
- Vieira Machado, M. (2013). Balanced scorecard: un estudio empírico sobre pequeñas y medianas empresas. *Revista Brasileña de Gestión de Negocios*, 46(15), 129-148. doi: 10.7819/rbgn.v15i46.1175
- White, E. G. (1979). *Testimonios para los Ministros*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. G. (1994). *El evangelismo*. Miami: Asociación Publicadora Interamericana.
- Zorrilla, S. y Torres Xammar, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGraw-Hill.
- Zorrilla Arena, S. (1989). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Aguilar León y Cal.