

RESUMEN

LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE TUXTLA GUTIÉRREZ EN EL ESTADO DE CHIAPAS, MÉXICO

por

Mirta Elodia Olan Vera

Asesor principal: Pedro Armengol Gonzales Urbina

RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL MUNICIPIO DE TUXTLA GUTIÉRREZ EN EL ESTADO DE CHIAPAS, MÉXICO

Investigador: Mirta Elodia Olan Vera

Asesor principal: Pedro Armengol Gonzales Urbina, Doctor en Administración

Fecha de culminación: Noviembre de 2014

Problema

El grado de implementación de la planeación estratégica ¿influye en la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México?

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa. La muestra fue por conveniencia y se tomó las encuestas a 62 Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, en México.

Se utilizaron dos instrumentos: (a) Planeación Estratégica, conformado por 17 items con un estadístico de fiabilidad de 0.969 de Alfa de Cronbach y (b) Gestión Fi-

nanciera, conformado por 35 items con un estadístico de fiabilidad de 0.955 de Alfa de Cronbach.

Resultados

La variable predictora (grado de planeación estratégica) incluida en el análisis, explica el 47.92% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues R^2 corregida es igual a 0.479. El valor del nivel crítico p igual a .000 indica que existe influencia significativa. Con base en los resultados anteriores se rechazó la hipótesis nula. La planeación estratégica resultó ser una variable predictora positiva y fuerte de la gestión financiera (beta estandarizada igual a .698 y p igual a .000).

Conclusiones

Si los empresarios y directivos de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutierrez, del estado de Chiapas, implementan en alto grado la planeación estratégica, podrán lograr altos niveles de gestión financiera.

Universidad de Montemorelos
Facultad de Ciencias Administrativas

LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL
MUNICIPIO DE TUXTLA GUTIÉRREZ EN EL
ESTADO DE CHIAPAS, MÉXICO

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

por

Mirra Elodia Olan Vera

Mayo de 2015


**“LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL
MUNICIPIO DE TUXTLA GUTIÉRREZ EN EL ESTADO DE
CHIAPAS, MÉXICO”**

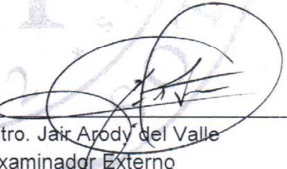
“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado
de Maestría en Administración con acentuación en Finanzas”


POR:


Mirta Elodia Olan Vera

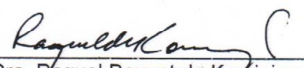
APROBADA POR LA COMISIÓN


Dr. Pedro Gonzales Urbina
Asesor Presidente


Mtro. Jair Arody del Valle
Examinador Externo


Dr. Manuel Muñoz Palomeque
Miembro Asesor


Dr. Omar Arodi Flores Laguna
Miembro Asesor


Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk
Directora de Estudios Graduados

07 de mayo de 2015
Fecha de Aprobación

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha dado la vida, la energía y el deseo de lograr esta meta en mi vida y porque sin Él nada habría sido posible, pues pone los medios y las personas en el momento oportuno para lograrlo.

A Kaylee A. Olán, por inspirarme a ser cada día mejor persona, por que llena de alegría mi vida.

Al Dr. Pedro Gonzales Urbina, por todo su apoyo y dedicación mostrada a lo largo de toda la jornada del desarrollo de este proyecto, por nunca dejar de motivarme.

A mis tíos, Armando Álvarez y Eunice Olán, por brindarme todo lo mejor de ellos para mi bienestar y crecimiento como persona.

A mis hermanos, Nancy Olán y David Olán por su amor y apoyo incondicional.

A mis abuelos, Manuel Olán y Carmela Colorado por haberme instruido en el bien hacer y ser lo modelos en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABLAS	vii
RECONOCIMIENTOS	viii
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA	1
Antecedentes	1
Planeación estratégica	1
Gestión financiera.....	3
Planeación estratégica y gestión financiera	5
Estudios realizados	7
Planteamiento del problema	8
Pymes	10
Tuxtla Gutierrez, Chiapas	12
Declaración del problema	14
Preguntas complementarias	14
Definición de términos	15
Hipótesis	15
Principal	16
Complementarias	16
Objetivos	17
Justificación	17
Limitaciones	18
Delimitaciones	19
Supuestos	19
Marco filosófico	19
Organización del estudio	21
II. MARCO TEÓRICO	23
Introducción	23
Planeación estratégica.....	23
Estrategia	24

Enfoques y modelos de planeación estratégica	28
Modelos de planeación estratégica	30
Modelo de William Newmam	31
Modelo de Tom Lambert	33
Modelo de Colón y Rodríguez	35
Planeación estratégica en las Pymes	35
Gestión financiera	38
Gestión de la inversión	42
Gestión del financiamiento	44
Planeación y gestión financiera	46
III. METODOLOGÍA	48
Introducción	48
Tipo de investigación	48
Población	49
Muestra	50
Instrumento de medición	51
Variables	51
Dependiente	52
Independiente	52
Elaboración del instrumento	52
Validez	54
Confiabilidad	55
Operacionalización de las variables	55
Hipótesis nulas	56
Principal	57
Complementarias	57
Operacionalización de hipótesis	58
Preguntas complementarias	59
Recolección de datos	60
Análisis de datos	60
Resumen	60
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	62
Introducción	62
Descripción demográfica de la muestra	63
Sector empresarial	63
Años de antigüedad	64
Nivel académico de los directivos.....	64
Pruebas de hipótesis nulas	65
Principal	65
Complementarias	66
Hipótesis nula 1	66
Hipótesis nula 2	67
Hipótesis nula 3	67

Hipótesis nula 4.....	68
Hipótesis nula 5.....	69
Hipótesis nula 6	69
Preguntas complementarias	70
Resumen	72
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
Conclusiones.....	74
Sobre la declaración del problema	75
Sobre las hipótesis complementarias	75
Planeación estratégica y sector empresarial	75
Planeación estratégica y años de antigüedad	75
Planeación estratégica y nivel académico	76
Gestion financiera y sector empresarial	76
Gestion financiera y años de antigüedad	77
Gestion financiera y nivel académico	77
Conclusiones en base a las preguntas complementarias	77
Discusión	78
Recomendaciones	84
A los empresarios y directivos de las Pymes	85
Para futuras investigaciones	85
Apéndice	
A. INSTRUMENTO	87
B. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	92
C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	94
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS	99
E. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS	102
F. PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS	105
G. RESULTADOS DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS	113
LISTA DE REFERENCIAS	116

LISTA DE FIGURAS

1. Modelo de William Newman	32
2. Modelo de Tom Lamber.....	34
3. Modelo de Colon y Rodríguez	36

LISTA DE TABLAS

1. Las diez escuelas de pensamiento sobre estrategia y las Pymes	39
2. Operacionalización de las variables	56
3. Operacionalización de las hipótesis nulas	59
4. Sector de la Pyme	63
5. Años de antigüedad de la Pyme	64
6. Máximo nivel académico	64

RECONOCIMIENTOS

Un reconocimiento especial para al Dr. Pedro Gonzales Armengol, por las horas dedicadas a este proyecto, por su apoyo incondicional en todo momento, su visión, pasión y entrega son un ejemplo e inspiración en mi crecimiento profesional.

A mis asesores, Dr. Manuel Muñoz Palomeque y Dr. Omar Flores Laguna, por el seguimiento, recomendaciones y la confianza brindada en cada etapa.

Al C. P. Armando Álvarez Álvarez, por la motivación y apoyo brindado desde el comienzo de esta experiencia y porque ha sido un ejemplo de trabajo, esfuerzo, dedicación y lucha constante.

CAPÍTULO I

DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes

La presente sección contiene el desarrollo de los antecedentes de cada una de las variables involucradas en esta investigación.

Planeación estratégica

Armijo (2011) sostiene que la planificación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica juega un rol muy importante como herramienta para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Algunos sostienen que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979).

Mintzberg (1993) al definir la planeación estratégica comenta que esta no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Armstrong (1982) 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.

Del mismo modo, Forehand y Sheshunoff (2003) 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.

Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

Shrader, Taylor y Dalton (1984) comentan que aún cuando hay un sin número de trabajos de investigación en libros y revistas especializadas que subrayan la importancia e interés en esta disciplina, sin embargo, no todos están de acuerdo en la eficacia de la planeación estratégica como factor de influencia en el desempeño y en la gestión misma. En muchos casos la planeación estratégica ha sido considerada rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Bresser y Bishop (1983) y Mintzberg (1993) principales críticos de esta herramienta administrativa, argumentan que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, ya que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario.

Para Powell (1992), la planeación estratégica es una herramienta importante sin embargo, no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se pue-

de imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

Gestión financiera

Existe gran variedad de títulos con los cuales se conoce a los encargados de las finanzas, dependiendo de cómo se encuentre organizada la empresa, tamaño y actitud de sus administradores, la función básica de estos directivos será determinar en qué se debe invertir, como se van a financiar dichas inversiones y como se deben combinar estas funciones con el fin de lograr los objetivos de la empresa (Bolten, 1996).

Gómez (2013) define la gestión financiera como un conjunto de procesos integrados que se relacionan con el manejo de operaciones de tesorería, sistematización de los registros contables y financieros, planificación financiera, control y evaluación financieros. La gestión financiera representa una función de apoyo a las actividades primarias de la empresa, cuya finalidad es garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para el óptimo funcionamiento de la organización, tanto en el corto, mediano y largo plazo, equilibrando necesidades de liquidez con los objetivos de riesgo y rentabilidad. El término gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, nivel de estructura de la financiación y la política de dividendos.

Gonzales (2013) define a la administración financiera como la función que se encarga de la gestión económico-financiera de los negocios, teniendo como base el planeamiento financiero, las decisiones de inversión y el financiamiento. Considera que existe un uso indistinto de las palabras gerencia, dirección, gerente, administra-

dor y administración, asociados al vocablo financiero. La palabra gerente designa a la persona que tiene a su cargo la administración y dirección de una empresa, mientras que la palabra gerencia se destina al cargo de un puesto y la gestión que le incumbe, por ejemplo gerencia de marketing, gerencia financiera etc., del mismo modo la palabra administrador se refiere a la persona encargada de realizar actos de administración en parte o en la totalidad del patrimonio de otra. Administración puede ser la acción del administrador, o la oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo o acción de administrar. Por lo tanto, el término gestión financiera se puede también entender como administración financiera o dirección financiera.

Para Ochoa (2002), este término se define como la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

López y Díez (2006) consideran que la dirección financiera persigue un objetivo básico: ofrecer soluciones a los problemas que tienen que abordar los directores financieros para la toma de decisiones de inversión y financiamiento más adecuados y eficientes para la empresa.

Sea cual fuere, el término que se use para la función financiera de la empresa, existe un consenso entre los diversos teóricos respecto de que el objetivo de las finanzas es maximizar el valor de la empresa (Forsithy 2006). Se puede inferir que el objetivo principal de las finanzas es el de ayudar a realizar un correcto uso del dinero para lograr una correcta optimización de los recursos.

Besley y Brigham (2009) hablan de las finanzas como “la actividad concerniente a las decisiones que se toman en relación al dinero” (p. 4), mientras Bodie y

Merton (2003), dicen que es el estudio en que los recursos escasos se asignan través del tiempo, así como el conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de las alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de esas decisiones.

Planeación estratégica y gestión financiera

En la integración de la planificación estratégica y la gestión financiera, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico (Leod, León y Esquivia, 2002).

La planificación estratégica implica el análisis de riesgos y oportunidades. La gestión financiera conlleva equilibrar los riesgos y recursos para alcanzar las metas institucionales (Dickmeyer, 2006).

Kaplan y Norton (2003) desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Este nuevo sistema combina medidas tradicionales financieras (basadas en el desempeño pasado), con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro. Los autores muestran cómo usar medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento de los clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje/crecimiento para alinear las iniciativas individuales, organizacionales y multidepartamentales, y para identificar nuevos procesos que cumplan los objetivos de los clientes y accionistas.

Maqueda (1992) menciona que la importancia de la gestión financiera en las tareas diarias de la empresa y la complejidad creciente de la toma de decisiones financieras, en el entorno de la dirección empresarial, exigen una especialización por parte de los gestores de las organizaciones y un análisis de las interrelaciones existentes entre la planificación financiera y la planificación estratégica integral.

Ramón (2010) considera que una buena planificación financiera determina cómo deben ser invertidos los recursos que generalmente son escasos. Asimismo, el poseer un plan estratégico sólido ha llegado a ser un requisito esencial para ganar acceso a los fondos internacionales disponibles. La importancia que tiene el plan estratégico financiero, es que está limitado a analizar a la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades, en el mediano plazo. Producto de este análisis, los directores son capaces de determinar la misión y los objetivos de la organización, así como también las acciones apropiadas para cumplirlos.

Olsina (2009) sostiene que la planificación financiera es considerada como un plan integrado, con previsiones sincronizadas de manera sistemática, coordinadas y dirigidas por un ente superior, su finalidad es dotar a la empresa de un plan para el futuro a mediano o largo plazo, así como el establecimiento de tareas y actividades para el logro de los objetivos empresariales a largo plazo en los que está cimentado el plan estratégico de la organización. La planeación financiera es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos empresariales en un lapso o tiempo perentorio.

Estudios realizados

Boyd (2007) menciona que el efecto de la planificación estratégica en el rendimiento de una empresa todavía no está claro. Mientras que algunos estudios han encontrado beneficios significativos de la planificación, otros no han encontrado ninguna relación, o incluso pequeños efectos negativos. La interpretación de estos hallazgos es confundida por el hecho de que muchos de estos estudios basan sus conclusiones en un pequeño número de empresas.

Robinson y Pearce (2006) al investigar la relación entre la formalidad de los procedimientos de planificación estratégica en el desempeño financiero, así como el impacto de la planificación estratégica formalizada en el desempeño financiero de instituciones bancarias, encontró que los bancos pequeños carecen de sistemas formales de planificación y que cada conjunto de bancos puso el mismo énfasis en los aspectos de la toma de decisiones estratégicas, dejando de lado las metas y los objetivos formales. Los resultados sugieren que los directivos responsables de la actividad de planificación estratégica en las organizaciones más pequeñas no parecen beneficiarse de un proceso altamente formalizado de este proceso.

Rhyne (2011) investigó a pequeñas compañías con planes estratégicos y mostró que tenían mayores rendimientos que las que no lo tenían, del mismo modo al analizar las compañías presentes en fortune 1000 que utilizaban planeación estratégica, éstas demostraban tener los mejores rendimientos.

Robinson y Pearce (2006) sustentaron un estudio empírico con 97 empresas manufactureras que promediaron \$ 20 millones en ventas anuales el resultado muestra una fuerte correlación positiva entre el grado de planificación formal y los resulta-

dos empresariales. Además, el análisis interactivo, reveló que esta relación estaba impregnada de varias importantes estrategias; lo cual implica que un plan estratégico formal fue un factor positivo y está asociado con altos niveles de rendimiento de la organización.

Planteamiento del problema

Esta sección describe brevemente a la población estudiada e introduce el problema a investigar.

Las empresas cualquiera sea su tamaño, necesitan planear de manera estratégica, Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan hacerlo como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización. La planeación estratégica juega un rol muy importante como herramienta para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), la implementación de este proceso puede contribuir al logro de un desempeño superior al de los competidores y puede ser un punto de partida para tener una dirección y un desempeño financiero exitoso. La planeación estratégica puede generar un impacto positivo y ser un factor de influencia eficaz no solo en el desempeño financiero de las Pymes sino en cualquier otra área de la organización.

De esta manera la planeación estratégica puede ser uno de esos factores que puede contribuir a un mejor desempeño en las Pymes y ser un punto de partida para una gestión eficiente y una dirección exitosa, de acuerdo con Forehand y Sheshunoff (2003), por su parte, Hodgetts y Kuratko (2001) opinan que esto es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y puede contribuir a un mejor

desempeño empresarial al generar información relevante para crear y entender mejor la importancia del medio ambiente y reducir la incertidumbre.

En relación a ello, un informe de la Organización de las Naciones unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL,2011) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) muestra que existen algunos factores que afectan la productividad de las Pymes, su capacidad de exportación y su potencial de crecimiento. Uno de los desafíos de las Pymes en América Latina, según el mismo informe, es fortalecer la profesionalización de la gestión empresarial y de sus cuadros directivos a fin de que sean capaces de aprovechar oportunidades de mercado con una gestión eficiente e innovadora.

Por las razones expuestas, es importante analizar algunos factores que podrían contribuir a mejorar la gestión y la competitividad de las Pymes así como la influencia que algunos de éstos factores pueden ejercer en los otros. En este contexto, se aborda el estudio de la planeación estratégica y su influencia en la gestión financiera de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México. El estudio tuvo como propósito analizar si un determinado grado de implementación de planeación estratégica es predictor del nivel de gestión financiera en las Pymes de este municipio. Los resultados de ésta investigación pueden contribuir a este sector empresarial en sus procesos de implementación de un plan estratégico y una gestión financiera eficaz.

Pymes

Si se remonta al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas pequeñas y medianas empresas (Pymes), se puede encontrar dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado, éstas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las Pymes como en toda economía juegan un rol importante para el desarrollo de cada país, México no es la excepción, de acuerdo con la Secretaría de Economía de México (2012), existen más de 4 millones de empresas en el país, el 99% representan a las MYPYMES, es decir a las micro, pequeñas y medianas empresas, generando una fuerza laboral formal del 72% y contribuyendo con la producción del 52 por ciento del producto bruto interno del país.

A pesar de la gran importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas dentro de las economías de los países, las Pymes no están definidas de manera homogénea entre países de primer y tercer mundo, tal vez porque las condiciones sociales y económicas son las que determinan los criterios de clasificación que definirán la magnitud de las empresas. La mayoría de los organismos internacionales utilizan el factor de recursos humanos (número de empleados) para determinar el

tamaño de las empresas; sin embargo, en países desarrollados las pequeñas empresas están definidas como aquellas que poseen hasta 250 trabajadores, en comparación con los países en vía de desarrollo, donde el máximo es de 100 empleados (Rodríguez, 2002).

Esta desigualdad de clasificación influye en la comparación de resultados de estudios realizados en países con un desarrollo económico distinto, ya que una pequeña empresa de un país de primer mundo puede ser el equivalente a una empresa mediana en países menos desarrollados.

Otros factores de clasificación son: el nivel de ingresos, el capital social que posee, el volumen de productos fabricados, el grado de tecnología, la mecanización y organización que utilice la empresa, la especialización de la mano de obra y la extensión del mercado que domina.

El tamaño de la empresa es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica (Hofer, 1975). Sin lugar a dudas, uno de los grandes problemas es definir la magnitud de las organizaciones, ya que existen distintos criterios condicionados al tipo de industria, a la localización geográfica, al mercado que domina, al tamaño de la producción, entre otras. Esta dificultad ha repercutido en los estudios empíricos, ya que se utilizan diversos criterios para definir a los pequeños negocios. En general, éstos corresponden a un orden cuantitativo, referido al monto de la inversión o capital de la empresa, al número de personal ocupado y a la magnitud de las ventas. Sin embargo, la desviación estándar de las diferencias entre uno y otro criterio son muy grandes.

En México la Secretaría de Economía a través de la subsecretaría Pyme, la encargada de realizar todos los apoyos hacia las Pymes, estableció a través de la Ley sobre el Desarrollo y Competitividad de la Pymes, la clasificación para estas empresas, en base a su sector de actividad y en base al número de empleados, para las empresas. La micro empresas debe tener entre 0 y 10 trabajadores, la pequeña entre 11 y 30 y la mediana empresas entre 31 y 100, para las empresas dedicadas al sector industrial, la micro empresa debe contar con 10 o menos trabajadores, la pequeña entre 11 y 50, y la mediana entre 51 y 250. Para el sector servicios la regla es parecida, las micro empresas deben tener entre 1 y 10 trabajadores, la pequeña entre 11 y 50 y la mediana entre 51 y 100 empleados (Diario Oficial de la Federación, 2006).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

El vocablo Tuxtla, según la Enciclopedia de Los Municipios y Delegaciones de México (2014) viene del náhuatl Tuchtlán que significa lugar donde abundan los conejos, para expresar la misma idea los antiguos zoques la llamaron Coyatoc. En honor al general Joaquín Miguel Gutiérrez se le dio el apellido Gutiérrez. En 1486 y 1505 los aztecas invadieron la región, destruyeron Coyatoc y le nombraron Tuchtlán; más tarde, los españoles castellanizaron este nombre llamándola Tuxtla. En 1748 se le reconoce como San Marcos Tuxtla y en 1768 fue asiento de la segunda alcaldía mayor de Chiapas. El 29 de octubre de 1813 las cortes de Cádiz España elevan a la categoría de villa al pueblo de Tuxtla. El 11 de agosto de 1892 se declara a Tuxtla Gutiérrez sede de los poderes públicos de Chiapas, siendo decretada capital del Estado por el Gobernador Emilio Rabasa.

Tuxtla cuenta con una población aproximada de 434,143 habitantes, su extensión territorial es de 412.4 km², se encuentra localizada en la parte central del estado a 550 m.s.n.m. El terreno es relativamente plano debido al declive que existe hacia el río Sabinal. Al norte colinda con los municipios de San Fernando y Usumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con los municipios de Berriozábal y Ocozocoautla (López, 2010).

El estado de Chiapas, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), contribuye al PIB nacional con el 2% (INEGI, 2010). En lo que se refiere al nivel educativo en el período 2012-2013 tuvo un grado promedio de escolaridad de 6.9 por debajo el promedio nacional que es de 8.9, y un alto índice de analfabetismo (16.0%) en comparación con el total nacional de (6.1%) .

Entre las principales características económicas por tamaño de establecimientos del sector manufacturero el estado muestra un total de 13 726 unidades económicas, de las cuales el 98.1% comprenden micro empresas, un 1,5% empresas pequeñas, un 0.3% de empresas medianas y un 0.1% de grandes empresas (INEGI, 2012). En el sector comercial existen 70 892 unidades económicas de las cuales el 5.2% esta concentrado en el comercio al por mayor y un 94.8% se orienta al comercio al por menor.

Tuxtla Gutiérrez cuenta con una infraestructura turística para el servicio hotelero que cuenta con más de 3 000 habitaciones, centro de convenciones, restaurantes de cocina regional e internacional y 6 plazas comerciales (López, 2010).

En el municipio de Tuxtla al igual que el estado de Chiapas a nivel estatal, se identifican algunos sectores estratégicos: (a) agricultura de hortalizas, frutas y flores,

(b) Industria alimentaria, (c) minería (minerales no metálicos) y (d) turismo. Algunas de las principales empresas que operan en esta ciudad son: Farmacias del Ahorro, Grupo Farrera, Buenaventura, Avimarca, Nestlé, GEUSA, Bachoco, ARNECOM, Wal-Mart, Grupo Herdez. Las principales cámaras empresariales que operan en esta ciudad son: Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPAR-MEX) y el Consejo Coordinador Empresarial (López, 2010).

Las principales exportaciones de Tuxtla Gutierrez son el café, el mango, las bananas, las berenjenas y las importaciones más importantes son de abonos y fertilizantes, petróleo y derivados, el calzado, el papel, el cartón, la confección, la manufactura de plástico, las autopartes y los bienes de capital (López, 2010).

Declaración del problema

Mediante esta investigación se pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿El grado de implementación de la planeación estratégica ¿influye en el nivel de la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio de Tuxtla Gutierrez, en el estado de Chiapas, México?

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas en México?

2. ¿Cuál es el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas en México?

Definición de términos

Para ésta investigación se consideró definir los siguientes términos:

Planeación estratégica: proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y los recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado (Kotler, 2014).

Pymes (pequeña y mediana empresa): una institución que dispone de recursos limitados y determinada tecnología para producir bienes y servicios. Una pequeña o a una mediana empresa, en México, se define tomando como base el número de trabajadores y el valor de total de ventas anuales, ingresos o activos fijos (Rodríguez, 2002).

Gestión financiera: Para efectos conceptuales y operativos, se define la gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo (Brealey, Myers y Allen, 2005).

Hipótesis

El planteamiento del problema permite formular las siguientes hipótesis principales y complementarias de investigación.

Principal

H0: El grado de implementación de la planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México.

Complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron:

H1. Existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las pymes del municipio de Tuxtla Gutierrez, del estado de Chiapas en México, según el sector empresarial.

H2. Existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según los años de creación.

H3. Existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el nivel académico de los directivos de las Pymes .

H4. Existe una diferencia significativa en el grado de gestión financiera de las pymes en la región de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el sector empresarial.

H5. Existe una diferencia significativa en el grado de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según los años de creación.

H6. Existe una diferencia significativa en el grado de gestión financiera en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el nivel académico de los directivos de las Pymes.

Objetivos

Esta investigación tuvo los siguientes objetivos:

1. Crear un instrumento que permita conocer el grado de implementación del plan estratégico de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México.
2. Crear un instrumento que permita conocer el grado de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México.
3. Conocer el grado de implementación del plan estratégico en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México.
4. Conocer el grado de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, en el Estado de Chiapas, México.
5. Identificar si la planeación estratégica influye en la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México.

Justificación

Las Pymes representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de América Latina, constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región. Representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores, según el estudio: perspectivas económicas de América Latina, elaborado por la Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (CEPAL) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CEPAL, 2012).

La contribución de las Pymes en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza es reconocida en todo el mundo. No obstante, estas empresas tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Por ello, es importante estudiar algunos factores claves como la planeación estratégica y su relación con la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), a fin de generar iniciativas y propuestas innovadoras que contribuyan a una mayor eficacia de uso de estas herramientas.

Limitaciones

El estudio tuvo las siguientes limitaciones:

1. La investigación dependió de la disposición a responder cuestionarios.
2. El estudio se vio limitado por el punto de vista y el nivel de comprensión de la planeación estratégica y la gestión financiera entre los encuestados.
3. El proceso de planeación estratégica se dividió en acciones en el instrumento para medir su formulación e implementación.
4. Los resultados presentados en esta investigación, fueron reflejo de la situación y características propias de las Pymes del municipio Tuxtla del estado de Chiapas, México y pueden ser generalizados para organizaciones con las mismas características.

Delimitaciones

Las delimitaciones que presenta el estudio fueron las siguientes:

1. La población de estudio fueron las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México.
2. El instrumento se aplicó a los empresarios y directivos de las Pymes.
3. Las respuestas reflejan apreciaciones con características propias de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez.
4. El período de la investigación abarcó el periodo 2013-2014.

Supuestos

Los supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Los empresarios y directivos de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez, respondieron con honestidad los cuestionarios aplicados.
2. Existe un nivel de comprensión adecuado de las variables de estudio.
3. Los empresarios y directivos de las Pymes están familiarizados con los ítems del instrumento.
4. Los instrumentos midieron lo que se requirió para lograr los objetivos del estudio.

Marco filosófico

Chiavenato (2006) menciona que las funciones administrativas coordinan y sincronizan las funciones de la empresa, este acto de administrar que engloba elementos como planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar, no solo se involucra a la gestión en general sino también a la gestión financiera en particular.

Desde el principio de la Creación, Dios ordenó a Adán y a Eva las funciones que tenía que realizar cuando ellos fueron puesto en el Huerto del Edén. De acuerdo a Génesis 2:15 “Tomó, pues, Jehová Dios al hombre, y lo puso en el huerto de Edén, para que lo labrara y lo guardase.” Aquí menciona que Dios ordenó a los primeros habitantes de la tierra para que ellos fueran los encargados de planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos naturales y humanos, para ser administrados con sabiduría.

Gonzales (2013) menciona que la gestión de los recursos financieros se da en un contexto de escasez insatisfacción y desigualdad por causa del pecado. Dios a través su palabra ofreció sabios consejos y principios para abordar esta problemática. La Biblia aunque no es un manual de principios financieros o administrativos; presenta en los sabios consejos del libro de proverbios, en las parábolas de Jesús y en una apreciable cantidad de textos bíblicos tanto del nuevo como antiguo testamento consejos guías y principios para un manejo eficaz de las finanzas, la administración y otras disciplinas. De hecho, la Biblia se considera asimismo como la palabra de Dios, la Verdad (Juan 17:17), como tal, se puede con seguridad encontrar en ella sustento a toda acción humana.

Gonzales (2013) comenta sobre el capítulo 27 de levíticos donde se encuentran evidencias de prácticas financieras relacionadas con un sistema de valuación de activos o propiedades. En las parábolas de los talentos registrada en Mateo 25 y Lucas 19 se muestran situaciones referidas a los talentos o habilidades, capacidades para emprender y hacer negocios, así como también expresiones financieras relacio-

nadas con la inversión y desarrollo de una gestión financiera, aplicable no solo al ámbito personal sino también al ámbito de las organizaciones.

En el libro de Mateo 25:14-30, Jesús se refirió a la parábola de los talentos donde un amo, “inversionista” reparte sus bienes entre sus siervos “empleados” para que, de acuerdo con Lucas 19:13, se negocien con ellos. La parábola menciona que estos recursos fueron entregados de acuerdo a la capacidad de cada uno y esto sin duda, requería de habilidades estratégicas de gestión que cada uno de ellos era capaz de hacer para lograr los mejores resultados.

Organización del estudio

Ésta investigación tuvo como propósito conocer, si la planeación estratégica influye en la gestión de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del Estado de Chiapas, México.

Ésta investigación fue dividida en cinco capítulos resumidos en esta sección.

En el capítulo I se describe la dimensión del problema a través de: antecedentes, investigaciones realizadas, planteamiento del problema, declaración del problema, hipótesis, preguntas de investigación, objetivo de la investigación, importancia y justificación del estudio, limitaciones, delimitaciones, supuestos, definición de términos, fundamento filosófico y la organización del estudio.

El capítulo II contiene el marco teórico realizado mediante la revisión bibliográfica de los constructos de la planeación estratégica y la gestión financiera.

El capítulo III se integra con el marco metodológico: el tipo de investigación, población, muestra, instrumentos de medición, hipótesis, preguntas complementarias, recolección y análisis de datos, así como un resumen del capítulo presentado.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos de la investigación a través de la descripción demográfica, respuestas a preguntas de investigación y pruebas de hipótesis.

El capítulo V presenta conclusiones de los resultados sobre las preguntas de investigación y pruebas de hipótesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

Las organizaciones necesitan una estrategia que les ayude a lograr un mejor desempeño en la gestión de sus negocios. La planeación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones determinar si su misión y sus objetivos están siendo logrados así como los pasos que se deben dar para mantener su rumbo competitivo. Esta investigación examinó la relación de la planeación estratégica con la gestión financiera, la literatura revisada se ha dividido en tres secciones, la primera aborda la variable de planeación estratégica, sus definiciones, antecedentes, modelos y procesos; la segunda sección muestra la variable de gestión financiera, sus antecedentes, su importancia, los factores que influyen en este proceso y la relación entre las dos variables.

Planeación estratégica

En esta sección se presenta el desarrollo de esta variable abordando los temas de estrategia, enfoques y modelos de planeación estratégica y la planeación estratégica en las Pymes.

Estrategia

Según Williams (2006), el concepto estrategia es muy antiguo, la palabra viene del griego, “stratego”, que significa “un general”. Los buenos generales no solo tenían que hacer planes, también tenían que actuar. Así pues, desde los tiempos antiguos el concepto estrategia incluía tanto un componente de planificación como un componente de toma de decisiones o de acción.

Alfred Chandler, historiador del mundo de los negocios propuso la definición de estrategia, como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. El trabajo de Chandler (1990) se considera como el primer antecedente del uso de la estrategia en el ámbito empresarial.

Von Clausewitz (2002) comenta que el concepto estrategia procede del ámbito militar y se refiere al arte de diseñar, conducir una campaña militar, la palabra estrategia estaba muy vinculada al arte de la guerra. Von Clausewitz la define como “...el arte de hacer uso en combate con los medios dados ...”.

La palabra estrategia fue trasladada de sus orígenes militares al mundo de los negocios. Al igual que con los militares, la estrategia fue vista por los empresarios como una función de alto nivel, aptos únicamente para la mente de los líderes y una pequeña cohorte de los más brillantes y mejores dentro de la organización. La planificación de la estrategia corporativa era generalmente una operación secreta que se llevó a cabo en intervalos irregulares, Drucker (1993) fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organi-

zación era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser?

Mantilla (2008) menciona que la estrategia como conducta viene desde la creación del mundo ya que el ser humano desde que hace uso de sus facultades lleva su vida regida por normas que las personas se imponen para el cumplimiento de metas, administrando adecuadamente sus recursos y fuerzas necesarias. Para Mantilla la estrategia no es más que el proceso del pensar del hombre.

Mintzberg, Quin y Voyer (1997) en su definición de estrategia combina las ideas de Drucker y Chandler, expresando que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es y quiere ser.

Mintzberg , Ahlstrand y Lampel (2009) consideran que la palabra estrategia ha estado en boga desde hace buen tiempo y que los administradores la usan en forma muy deliberada ocupando uno de los puntos más alto de la actividad empresarial. Para estos autores, la palabra estrategia es un término altamente influyente, es la parte más prestigiosa y también la más confusa del negocio. Los gerentes son bombardeados constantemente con nueva jerga y las últimas modas que prometen la solución mágica para todos los problemas estratégicos. El mundo de la estrategia según estos autores, puede parecer una jungla impenetrable. Por su parte, los académicos han estudiado extensivamente la estrategia durante varias décadas, contribuyendo a que las escuelas de negocios usualmente la consideren como su piedra angular en los cursos de administración estratégica.

Porter (2004) plantea un análisis de las tres estrategias competitivas genéricas (liderazgo global de costos, el enfoque y la diferenciación), discute las decisiones estratégicas que las empresas pueden tomar, como la integración vertical, la expansión de la capacidad y la entrada en nuevas industrias, muestra cómo la ventaja competitiva radica no sólo en las actividades en sí mismas, sino en la forma en que las actividades se relacionan entre sí, a las actividades de los proveedores y con las actividades de los clientes.

Grant (2008) plantea que las estrategias que una organización utiliza en los negocios pueden ser influenciados por otros factores que deben ser considerados en la toma de decisiones. Como resultado, la toma de decisiones estratégica es un proceso analítico que consiste en hacer frente a las complejidades y otras variables que se ven influidas por la incertidumbre y la información insuficiente que puede ocurrir en las operaciones comerciales.

Chan y Mauborgne (2005) exponen un enfoque novedoso en su libro "la estrategia del océano azul" basado en un estudio de 150 movimientos estratégicos que abarcan más de un centenar de años y treinta industrias, los autores plantean romper con el rojo océano de sangrienta competición por el indiscutible éxito duradero que proviene de crear "océanos azules", nuevos espacios de mercado sin explotar, no disputados, en los que la competencia es irrelevante. Esta estrategia no utiliza la competencia como referencia de competición sino que busca crear un espacio sin competencia en el mercado rompiendo la disyuntiva de valor o costo.

Para Macedo y Pinho (2006), la estrategia posiciona a las empresas a sacar el máximo provecho de sus capacidades y de una forma diferente a como lo hacen sus

competidores. Las organizaciones que hacen un buen uso de la estrategia en sus operaciones pueden alinear los recursos con mayor eficacia sobre la base de las fortalezas y debilidades de la organización. La capacidad de permanecer flexible en un entorno empresarial cambiante y planificar cualquier movimiento que pueda ser necesario, se hace más clara. Organizaciones de todo tipo utilizan la estrategia para ayudarles a adaptarse a los cambios necesarios y cumplir sus misiones. El uso de la estrategia en la planificación puede ser un método muy eficaz para hacer frente a las decisiones importantes que las organizaciones necesitan hacer para lograr su visión y misión para el éxito futuro.

Para Mintzberg (1993), la formación de la estrategia en la planificación cambia con el ambiente de la organización y la gestión tiene que mantenerse al día con las necesidades de la organización. Los planes elaborados con diversas estrategias que coincidan con el entorno de una organización hacen la toma de decisiones más estratégica y ventajosa. La planeación estratégica da un impulso que permite a las organizaciones hacer frente a la naturaleza competitiva del negocio. Las organizaciones no lucrativas tienen que desarrollar planes estratégicos en un esfuerzo por mejorar su desempeño para satisfacer las demandas del público en un mercado cada vez más competitivo para tener éxito y sobrevivir.

Mintzberg (1993) brinda de una manera mas completa la amplitud del concepto estrategia ya que identifica cinco dimensiones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término:

1. La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan procede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

2. La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

3. La estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y por lo tanto la estrategia debe ser consciente con el comportamiento sea esta intencional o no.

4. La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

5. La estrategia como perspectiva: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión mas amplia, implica que no solo es una posición, sino que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Enfoques y modelos de planeacion estratégica

Las organizaciones se ven en la necesidad de pensar en su futuro, en el rumbo que quieren tomar y es por eso que la planeación estratégica es indispensable. La planeación estratégica consciente o inconscientemente está implícita en todo. Toda conducta, para ser eficaz y alcanzar convenientemente sus fines, ha de estar estratégicamente planificada, inteligentemente diseñada, dirigida y evaluada (Cuesta, 2012).

Valdés (2005) expresa que el término planeación estratégica fue establecido gracias al uso de un enfoque metodológico. Su origen militar se adaptó al sistema de la planeación organizacional. La planeación como un proceso busca establecer un sistema de objetivos significativos y específicos identificando sus prioridades y determinando cuales serán los recursos necesarios para la realización de dichos objetivos.

En los años sesenta los administradores de organizaciones tomaron el concepto que tenían los militares de estrategia porque les gustó la forma en que veían las cosas los estrategas militares, ellos, para fijar objetivos, planear estrategias y para tomar cualquier tipo de decisión se enfocaban en las fortalezas y debilidades de los ejércitos y en su entorno (Corpas de Posada, 2001).

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela está Armstrong (1982), Ortega (2010) señala que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”.

También en otros estudios, hechos por Capon, Farley y Hulbert (1984), se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Jansen, Kilpatrick y Cvsa (2006) declaran que la planificación estratégica juega una parte integral en el desarrollo de planes exitosos para operaciones y el rendimiento. La planificación estratégica ayuda al liderazgo a mantenerse informado de

los cambios necesarios y el impacto que los cambios tendrán en la organización.

El concepto integral de planificación estratégica según CEPAL (2011) fue definida como: "planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación".

Modelos de planeación estratégica

En esta sección se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación, incluyen los de carácter estratégico. En ellos, se aprecia la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales se valen para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente "la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte" (Kotler y Armstrong, 2000, p. 425).

Lafaurie (2003) comenta que las organizaciones han convertido a la planeación estratégica como una de las más importantes herramientas de gestión, su proceso se ha convertido en una práctica importante, no sólo porque centra la atención

de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes.

La planeación estratégica puede abordarse mediante diferentes modelos, enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan afrontar el futuro de una manera eficiente y eficaz. Existen distintos modelos, en esta sección se revisan algunos modelos de planeación estratégica.

Modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y la elección del camino a seguir” (Álvarez, 2002, p. 23).

A partir de las declaraciones anteriores consideradas en el presente estudio, se elaboró el modelo descrito, como se puede apreciar en la Figura 1.

MODELO DE WILLIAM NEWMAN

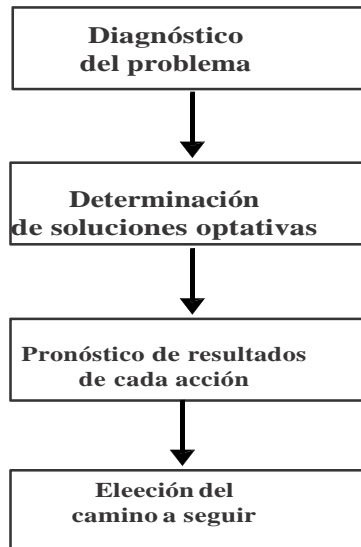


Figura 1. Modelo de William Newman.

Cano y Olivera (2008) consideran que la propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración, la cual puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

El modelo enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

Modelo de Tom Lambert

Aguilera (2014) presenta este modelo con los siguientes pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica y son: (a) establecer la visión, (b) definir la situación actual, (c) acordar su misión, (d) desarrollar sus objetivos, (e) generar alternativas, (f) seleccionar estrategias, (g) convenir tácticas y (h) elaborar el plan táctico.

En la descripción del modelo mostrado en la Figura 2 se contempla el desplazamiento del presente, que se representa como el *aquí y ahora* situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección, que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización, brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

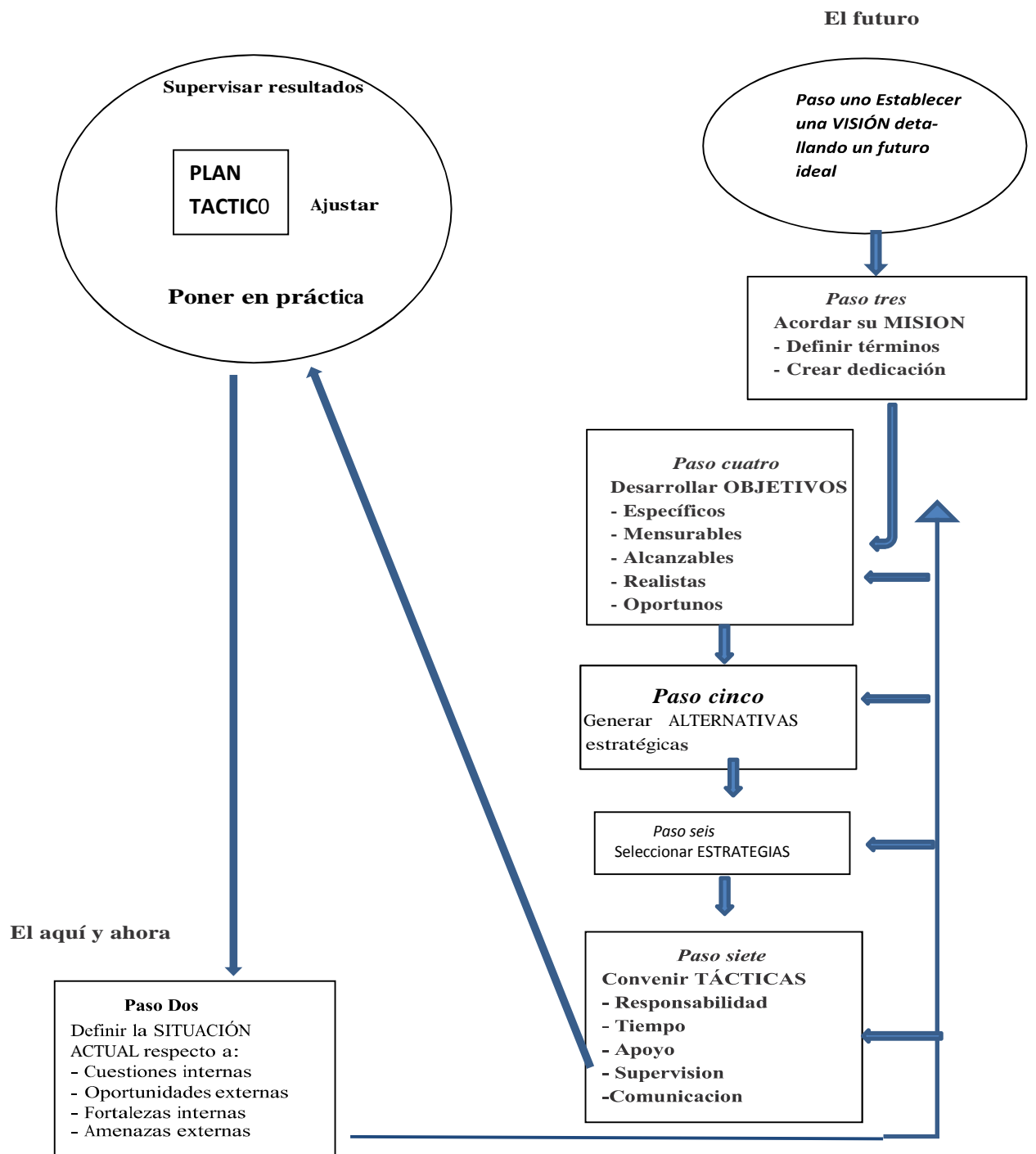


Figura 2. Modelo de Tom Lambert.

Modelo de Colón y Rodríguez

El modelo Colón y Rodríguez (2005) de planeación estratégica proporcionan otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica.

Cano y Olivera (2008) muestran el modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además, de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez mostrado en la Figura 3 inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

Planeación estratégica en las Pymes

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal. Como lo indican Pearce y Robinson (2010), para el caso de la Pymes hacen falta estudios relacionados con la planeación, ya que normalmente los estudios realizados se aplican para las grandes empresas, lo que se conoce como el síndrome de pequeña gran empresa.

Proceso de planeación estratégica - Fase Estratégica

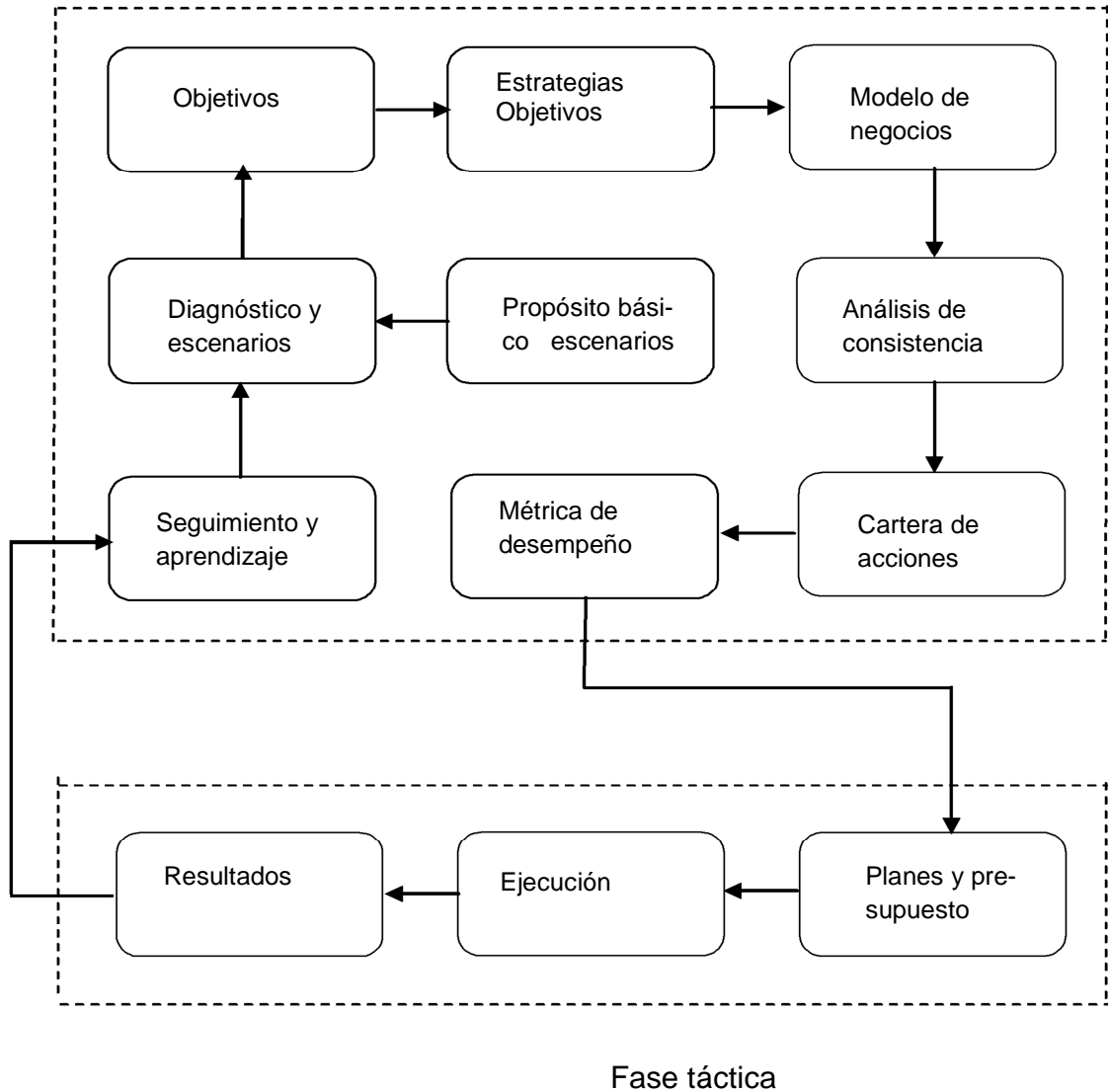


Figura 3. Modelo de Colón y Rodríguez.

Salazar (2005) expresa que a lo largo de estos años se ha visto un cambio significativo en la literatura de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas respecto a la terminología, características del proceso, el enfoque de las investigaciones, las variables contingentes incluidas en los estudios, el cuestiona-

miento de la utilidad de la planeación estratégica, entre otros. Los primeros trabajos se enfocaron en el estudio de la formalidad de la planeación como característica básica y representativa de un buen proceso de planeación estratégica. Posteriormente encaminaron su interés en el horizonte de planeación como premisa básica, utilizando la terminología de “planeación de largo plazo”. Los investigadores centraron su análisis en la sofisticación de la planeación, donde clasificaron a las empresas en función del número de actividades que formaban parte del proceso de planeación y en función de la formalidad con la que se llevaban a cabo.

Conforme se desarrollaban los trabajos empíricos, los investigadores comenzaron a definir las características generales que debe contener un proceso de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas, como respuesta al bajo índice de incidencia de planeación estratégica en este sector. En concreto, Pearce y Robinson (2010) abogaron por un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las Pymes.

Gómez (2013) propone en la Tabla 1 los aspectos en que cada escuela explica las características y comportamiento de las Pymes, en cuanto a estrategias se refiere. Asimismo permite apreciar los aspectos en los que cada escuela no puede explicar las acciones de las Pymes. Estas empresas poseen condiciones particulares que influyen en su proceso de elaboración de estrategias. Dichas condiciones están relacionadas con su tendencia hacia una administración y organización de tipo informal a su flexibilidad y a su vulnerabilidad ante cambios en el ambiente de negocios.

La vulnerabilidad de las empresas de menor tamaño se manifiesta en su incapacidad de dominar o influir el ambiente en comparación con el poder que tienen las empresas grandes (Buzzel y Gale, 1987) según el autor la vulnerabilidad de las Pymes se debe a los siguientes ocho factores:

1. Dependencia total de una limitada línea de productos o servicios.
2. Inexperiencia en las primeras etapas del negocio.
3. Tendencia a depender de los clientes en un nicho de mercado (Covin y Slevin, 1989).
4. Presencia en el mercado relativamente limitada haciéndolas vulnerables a las fluctuaciones en la demanda.
5. El comportamiento de los competidores.
6. Apoyo limitado o ausencia de este por parte de los proveedores y distribuidores
7. Escaso flujo de efectivo
8. Origen de recursos muy limitado

Gestión financiera

La gestión financiera es un término relativamente nuevo ya que se convirtió en un campo de estudio en la primera parte del siglo pasado y fue gracias a la consolidación y formación de grandes empresas. Su evolución puede dividirse en tres etapas: La etapa tradicional en la década de 1920, la etapa de transición a principios de 1940 y a través de la década de 1950 y la etapa moderna de mediados de 1950 (Block, 2008).

Tabla 1

Las diez escuelas de pensamiento sobre estrategia y las Pymes

Escuela	Diseño	Planeación	Posicionamiento	Emprendedor	cognitivo
Coincidencia con las PYME	Búsqueda del acoplamiento de las capacidades internas y las oportunidades externas.	El proceso de planeación es en ocasiones realizado conscientemente.	Búsqueda de formas de posicionarse en el mercado: esto generalmente a través de nichos.	La visión del empresario juega un papel importante.	La experiencia del empresario es un "ingrediente" importantes de las estrategias.
Vacíos entre la teoría y las condiciones de la PYME	El propietario diseña e implementa la estrategia. La estrategia no siempre resulta de un proceso "racional."	No siempre hay un proceso formal de planeación. El empresario no siempre tiene altos niveles de escolaridad. Tampoco existe un grupo o departamento formal encargado de la planeación estratégica.	El análisis no siempre se aplica o se basa en datos "duros". Los empresarios utilizan también la intuición, adopción de riesgos y la oportunidad. No necesariamente se trata de un proceso formal.	El crecimiento no siempre es la meta principal de la empresa.	Los empresarios aprenden no solo de su propia experiencia sino de las experiencias de otros empresarios. Los conceptos, que tienen los empresarios pueden ser influidos por las aportaciones de otras empresas. Las estrategias también son resultado de la imitación, del benchmarking, etc.
Coincidencia con las PYME	El empresario aprende del éxito, de los errores y de las experiencias de otros empresarios.	El poder del empresario se puede utilizar para promover su punto de vista u objetivos personales.	La cultura del empresario influye en el comportamiento y operación de la empresa.	El entorno impacta en las PYME presionándolas a adaptarse.	La formulación de las estrategias puede seguir cualquier proceso descrito por las nueve escuelas de pensamiento estratégico.
Vacíos entre la teoría y las condiciones de las PYME	Las estrategias no solo surgen del aprendizaje, sino también de las reacciones y de las oportunidades. Las PYME no pueden demorar la formulación de estrategias hasta aprender.	Al menos con respecto al entorno, las PYME carecen de poder para influir en su entorno de negocios. Por tanto, la estrategia no se reduce exclusivamente al ejercicio del poder.	La estrategia se basa en las creencias del empresario además de la consideración de otros factores.	Las PYME no siempre actúan pasivamente. También trabajan por su supervivencia y por disminuir su vulnerabilidad a cambios en el entorno de negocios.	Muchas PYME enfrentan entornos muy dinámicos por lo que su objetivo puede ser desarrollar flexibilidad para adaptarse en vez de lograr estabilidad.

Para Cuesta (2012), es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Calderón y Castaño (2005) concuerdan en que la gestión financiera es el logro de un conocimiento del sistema financiero y todas las alternativas dispuestas en el medio para obtener recursos financieros con los mayores grados de eficiencia, así como asignar, controlar y evaluar el uso de estos. También se dice que la gestión financiera es el proceso de planificación con el fin de maximizar lo más posible la riqueza de los propietarios (Shim y Siegel, 2004).

Besley y Brigham (2009) hablan de la gestión de las finanzas como la actividad concerniente a las decisiones que se toman en relación al dinero” (p. 4), mientras Bodie y Merton (2003), dicen que es el estudio en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo, así como el conjunto de modelos cuantitativos que auxilian en la evaluación de las alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica.

El objetivo principal de la gestión financiera es el de ayudar a realizar un correcto uso del dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

El papel de la función financiera dentro de la empresa ha ido cambiando con el tiempo. Druker (1993) menciona que la tarea primordial del director financiero fue, en un principio, la obtención de fondos. Después de la grave recesión económica de los años 1929-1933, con su secuela de catástrofes financieras, la estructura del capi-

tal pasó a ser el objeto primero de la función financiera. A principios de la década de 1950, el interés se centro en el flujo de fondos relativo a la gestión interna de la empresa. La función financiera se amplió a comienzos de 1960, aumentar el valor de la empresa llegó a ser de vital importancia para obtener capital propio.

Existe gran variedad de títulos con los cuales se conoce a los encargados de las finanzas, dependiendo de cómo se encuentre organizada la empresa, tamaño y actitud de sus administradores, su función será determinar en qué se debe invertir, como se van a financiar las inversiones, y como se deben combinar estas funciones con el fin de lograr los objetivos de la empresa (Bolten, 1996).

De acuerdo a Weston (2006), las decisiones financieras que son las funciones claves que desempeña un administrador, es esencial para el éxito y supervivencia de la empresa. Para el funcionamiento eficaz de la empresa en su totalidad, los administradores financieros deben tener en cuenta su influencia en las actividades de investigación y desarrollo de productos en los sistemas de fabricación, producción, marketing, planificación y control y necesidades de personal.

Las decisiones financieras inciden en la viabilidad y el control de la empresa, constituyen una parte interdependiente de las diversas funciones y responsabilidades directivas que influyen en los resultados de la empresa.

Drucker (1993) menciona que quienes tienen responsabilidades financieras en cualquier organización saben que sus decisiones deben responder al interés de maximizar las utilidades e incrementar el valor.

De acuerdo a Besley y Brigham (2009), la gestión financiera se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto a los flujos de efectivo y es una tarea

importante en cualquier tipo de empresas, abarca una gama de decisiones desde la ampliación de una planta hasta la elección de compra y venta de títulos.

Emery, Finnerty y Stone (2000) mencionan que la gestión financiera fija su atención en como una corporación puede crear y mantener valor. Madroño (1996) considera que toda empresa debe determinar con precisión sus objetivos, así como definir los medios para alcanzarlos, tales como políticas, sistemas y procedimientos. Aunque la fijación de objetivos es una labor compleja es el punto de partida para una adecuada planeación. Estos objetivos deben ser: (a) supervivencia y crecimiento del negocio, (b) obtención de utilidades, (c) imagen y prestigio, (d) aceptación social y (e) satisfacción de necesidades colectivas.

Gestion de la inversión

La gestión de la inversión tiene que ver con las decisiones de inversión de la dirección financiera. Según Brealye y Myers (2006), la aportación de tiempo, dinero, conocimiento energía destinada a obtener algún beneficio, mencionan que las decisiones de inversión las realiza un administrador en relación a cuanto se debe invertir y en que activos debe hacerlos. Se habla de inversión cuando se colocan capitales con el objeto de obtener ganancia aunque las mismas se produzcan gracias a la compra de acciones, títulos o bonos que emiten las empresas y que le sirven a estas para incrementar su capital.

Para Gitman y Johenk (2005), invertir significa asignar recursos para una actividad económica que comporta unos riesgos y se estima genere unos mayores beneficios netos, una mayor rentabilidad o unos menores costos que una inversión alternativa o entre varias alternativas. Los autores comentan que esta conformada la

estructura de activos de una empresa refiriéndose al importe monetario del activo circulante y el activo fijo.

En un sentido más amplio, Sapag (2000) indica que inversión es el flujo de dinero que se encamina a la creación o mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que presumen ser lucrativos. También podríamos hablar de la adquisición de bienes o servicios, los bienes deben ser de capital y pueden ser tangibles o intangibles. Entendiéndose bien de capital tangible a todo lo que puede tocarse, que son los bienes propiedad de la empresa (maquinaria, equipo, edificios, terrenos, vehículos de transporte, por mencionar algunos) y por bienes de capital intangible, por el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, como pueden ser una patente de invención, diseños comerciales o industriales.

En esta idea, Higuerey (2006) catalogan a las decisiones de inversión como inversiones a corto plazo las que tienen una duración aproximada de hasta un año y decisiones de inversión a largo plazo aquella que existe sin un periodo determinado.

Estas decisiones según Atencio, González y González (2008) e Higuerey (2006), se realizan considerando el mercado, la demanda, su capacidad de producción y las oportunidades, se responde a cuestiones sobre el tipo de activo que se va adquirir. El proceso de decisión es conocido como presupuesto de capital, donde se evalúan los procesos de inversión y son importantes porque permiten determinar las formas de utilizar el capital.

Barrios (2008) al respecto comenta que la inversión total de una empresa está constituida por el activo circulante y el fijo, mientras el nivel de activo fijo esta relacio-

nado por su escala e intensidad de capital de producción, el nivel de activo circulante está estrechamente relacionado con el nivel de producción de la empresa.

Se puede decir que cualquier desembolso de dinero, utilizado con la finalidad de adquirir activos fijos y circulantes, que se espera produzca beneficios en periodos mayores que un año, recibe el nombre de inversión de capital. Desde este punto de vista, la actividad de inversión puesta en marcha, permite el logro de beneficios futuros de inversiones de capital.

Atencio, González y González (2008); Gitman (2007) e Higuerey (2007) clasifican las decisiones de inversión de acuerdo a las preferencias de la administración en función de la utilidad y las expectativas sobre los futuros costos y beneficios de los proyectos y estas son: (a) decisiones de inversión a largo plazo: se refieren a la adquisición de activos fijos. Por ejemplo, la compra de una maquinaria de producción, construcción de un edificio, entre otros activos y (b) decisiones de inversión a corto plazo: son referentes a la adquisición de activo circulante, para las operaciones a corto plazo.

Gestión del financiamiento

La gestión del financiamiento tiene que ver con las decisiones de financiamiento. Bodie y Merton (2003) explican que este tipo de decisiones es también conocido como financiamiento de capital, es la introducción de deudas en la estructura financiera, donde se mide riesgo financiero, aquí se considera el costo de capital y la evaluación de la estructura financiera de la empresa con respecto al mercado.

Cuando la propia operación no alcanza a generar los recursos suficientes para el logro de los proyectos de crecimiento o hasta para realizar la operación de la em-

presa, se debe recurrir a fuentes de financiamiento. Es común que las empresas recurran a financiamientos, de diversas entidades y diversos tipos de exigibilidad. Borja (2013) comenta que corresponde al director financiero estimar las necesidades de efectivo a corto plazo y decidir cuales fuentes de financiamiento son capaces de cubrir las necesidades de la empresa. Los autores también señalan que el administrador debe conocer todas las variantes que existen para obtener un financiamiento y elegir la que más se adapte a las necesidades y expectativas.

Sánchez y López (2011) mencionan que saber tomar decisiones de financiamiento adecuadas se refleja en la potencialidad de hacer crecer el negocio. Además añaden que cuando indicadores del negocio hacen pensar que el producto o servicio de la compañía se encuentra en boga, este es el mejor momento de solicitar un financiamiento ya sea para modernizar el negocio hacerlo más grande y eficiente.

Para Mendoza Laguna y Gómez Delgado (2007), las decisiones de financiamiento se eligen según el grado de autonomía y la cuantía de endeudamiento que es capaz de soportar una organización. También comentan Bravo Santillán, Lambretón Torres y Márquez González (2010), que en este tipo de decisiones se estudia la manera en que la empresa debe obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las decisiones de inversión, es decir determinar cómo conseguir los recursos necesarios para la adquisición de bienes. Los autores comentan que las decisiones de financiamiento pueden dividirse en: (a) según su procedencia: esto de donde proviene el recursos propios o ajenos y (b) según su nivel de exigibilidad: esto según al tiempo que se utilizan los cuales pueden ser a corto o largo plazo. De acuerdo a este tipo de clasificación se desarrollan los dos tipos de decisiones financieras en este

trabajo: decisiones de financiamiento de corto plazo y decisiones de financiamiento de largo plazo.

Planeacion y gestión financiera

La planeacion estratégica y la gestión financiera han sido referidos de una manera tangencial al abordar los estudios de impacto en el desempeño financiero por parte de la planeación estratégica. Salazar (2005) considera que el extenso número de estudios acerca del impacto sobre la planeación estratégica y el desempeño no han sido suficientes para generar resultados concretos que apoyen la utilidad de la planeación estratégica como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en la gestión financiera y el desempeño organizacional. La controversia no sólo ha sido en el impacto de la planeación estratégica en el desempeño financiero, sino en el concepto, en los elementos que la forman y en la manera de operacionalizar la planeación estratégica; asimismo, el uso de diversas variables que miden el desempeño financiero ha generado distintos resultados dependiendo de cuál se utilice.

López (2005) identifica tres áreas de estudio respecto a la relación existente entre planeación estratégica y desempeño.

1. Existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se analizan los resultados en función de la cultura de planeación estratégica que posee la empresa, del horizonte de planeación, de la calidad del proceso y del grado de logro de objetivos.

2. Análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se encuentra la organización.

3. El desempeño financiero está determinado por la relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la selección de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o gerente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Introducción

El problema que se analiza en esta investigación es determinar si el grado de implementación de la planeación estratégica influye en la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México.

Éste capítulo presenta la siguiente estructura: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra, (d) instrumentos de medición, (e) hipótesis nulas, (f) preguntas complementarias, (g) recolección de datos y (h) 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. De acuerdo a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), una investigación puede ser con un enfoque cuantitativo si se usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y al análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Bajo este enfoque la investigación que se presenta aquí se define como cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa.

1. Cuantitativa: por que usa la recolección de datos para probar la hipótesis en base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento organizacional en relación a las variables de estudios y comprobar las teorías existentes.

2. Descriptiva: porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de la población a analizar.

3. De campo: porque la investigación de desarrolló en el lugar donde operan su actividad empresarial las pequeñas y medianas empresas.

4. Transversal: por que permitió conocer el grado de planeación estratégica y el nivel de gestión financiera de las Pymes con una sola medición.

5. Explicativa: porque se evaluó la posible influencia de la planeación estratégica y el nivel de gestión financiera de las Pymes.

Población

Población es un grupo de posibles participantes al cual se desea generalizar en los resultados de un estudio (Salkind, 1998).

La población que tuvo por objetivo la investigación estuvo conformada las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México, durante el año 2013-2014.

Muestra

Ross (2005) declara que se le denomina muestra al subgrupo de una población que será estudiado en detalle y que para que muestre información de la población total debe ser representativa.

Existen dos tipos de muestreo fundamentales, esto son: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico “cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada para la muestra” (Kinneer y Taylor, 1998, p. 404). En el muestreo no probabilístico, “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (Kinneer y Taylor, 1998, p. 405). La presente investigación se hará bajo el procedimiento de muestreo no probabilístico puesto que solo se entrevistará a directivos de las Pymes que acepten participar en la presente investigación.

Dentro del procedimiento del muestreo no probabilístico existen el muestreo por conveniencia, por juicio y prorrato. En el muestreo por conveniencia, el “elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad.” (Kinneer y Taylor, 1998, p. 405). Se selecciona con base en la conveniencia del investigador, se escogen las unidades o los elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir (Gómez, 2010).

El tipo de muestreo realizado es no probabilístico dirigido, intencional y por conveniencia. En esta investigación se seleccionó intencionalmente al personal directivo de las instituciones participantes. La muestra fue de 62 Pymes y se encuestó a

propietarios o directivos que se encontraron a la hora de aplicar el cuestionario y que tuvieron la disposición de participar. Para el desarrollo de esta investigación se repartieron 100 instrumentos durante el periodo 2013-2014, de los cuales se logró respuestas de 62 directivos de las Pymes. Se decidió considerar solo a los directivos de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez que aceptaron participar en la investigación.

Instrumento de medición

Esta sección contiene las variables, el proceso de elaboración de los instrumentos, la validez, la confiabilidad y la operacionalización de las variables.

Variables

Avila (2006) define a las variables como una característica, atributo o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos y que admiten diferentes valores como por ejemplo, la estatura, la edad, el cociente intelectual, la temperatura, el clima, etc. Existen muchas formas de clasificación de las variables, de acuerdo con el sujeto de investigación las variables se clasifican en categóricas y continuas. Las variables categóricas clasifican a los sujetos distribuyéndolos en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido, por ejemplo, el idioma, la ocupación, etc. Este tipo de variables se subdividen a su vez en dos: variables dicotómicas que poseen dos categorías por ejemplo hombre-mujer, y variables policotómicas que establecen tres o más categorías, por ejemplo estado civil, nivel académico. Son variables continuas cuando se miden atributos que toman un número infinito de valores, como por ejemplo, el peso, la talla, la estatura, etc. grupos o sociedades, puede pre-

sentarse en matrices o modalidades diferentes a lo largo de una investigación y se da en grados, magnitudes o medidas a lo largo de una investigación. Las variables pueden ser manipuladas en cuatro niveles de medición (nominal o clasificadorio, ordinal, de intervalo y de razón).

Grande Esteban y Abascal Fernández (2009) clasifican las variables como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se controlan y se suponen causales, mientras que las dependientes son aquellas que tienen que responder ante las modificaciones de las variables independientes.

Dependiente

Para desarrollar ésta investigación se consideró como variable dependiente al nivel de gestión financiera de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas.

Independientes

Las variables independientes correspondiente a este estudio fue la el grado de implementación de la planeación estratégica.

Otras variables consideras como independientes fueron las variables demográficas siguientes: sector, años de creación y nivel académico.

Elaboración del instrumento

El instrumento atiende a las técnicas seleccionadas para la prueba de la hipótesis y se construye con base en el propósito principal de captura de datos significativos. Sus normas técnicas deben asegurar su validez y confiabilidad (Saavedra, 2001).

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos: el primero, para medir la planeación estratégica y el segundo, para medir la gestión financiera. Ambos instrumentos fueron adaptados del instrumento de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas elaborado por Mary Vera Colina (Vera, 2011).

En la construcción de estos instrumentos se ha seguido con el siguiente proceso:

1. En primera instancia se fijó el objetivo de la investigación, se seleccionaron los sujetos participantes y se seleccionaron las fuentes de información.
2. Se analizaron algunos instrumentos utilizados para el estudio de las áreas a investigar.
3. Se seleccionaron las dimensiones de cada una de las variables.
4. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por el investigador y los asesores identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.
5. Se evaluó la claridad y pertinencia con el apoyo de expertos en cada uno de los constructos.
6. Se aplicó una prueba piloto con poblaciones similares a las del estudio.
7. Se hicieron las correcciones requeridas y se elaboraron los instrumentos definitivos.

En el apéndice A se muestra el instrumento final utilizado en la presente investigación.

Validez

De acuerdo con Hernández Sampieri, et al. (2010), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243). Tamayo y Tamayo (2004) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224).

Al respecto, Balestrini (1997, p.140) plantea que “una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.”

La validez significa ante todo que los indicadores utilizados representan los rasgos distintivos que deben medir, es decir, que existe una correspondencia total entre indicador/escala y variable/valores (Heinemann, 2003).

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los items que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

En el desarrollo de esta investigación el proceso de validez se llevó de la siguiente manera:

1. Se realizó un estudio exhaustivo de la bibliografía relacionada con las variables a tratar.

2. Se hicieron consultas para cerciorarse de la existencia de instrumentos ya elaborados sobre los constructos en estudio.
3. Se construyeron y adaptaron los instrumentos en base al marco teórico y experiencia de los asesores.
4. Se hizo evaluación por expertos que laboran en el área académica y en el ámbito empresarial.
5. Se hizo una retroalimentación con las observaciones y se procedió a la corrección de los instrumentos con el asesor principal.
6. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.

Confiabilidad

Es la exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento. Esta cualidad es determinable cuantitativamente según las características del instrumento (Zapata y Canet, 2008).

Al realizar el análisis de confiabilidad, de acuerdo a la población muestreada se utilizó el método de alfa de Cronbach; en el instrumento que midió el nivel de planeación estratégica se obtuvo un valor de .958 el instrumento para medir el nivel de gestión financiera arrojó un valor de .973 (ver Apéndice B). Los dos valores de confiabilidad se consideraron como muy aceptables para esta investigación.

Operacionalización de las variables

Es el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desembocan en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto. En otras palabras es llevar de noción desde el plano teórico al operativo y

concierno al acto de medición del grado o la forma en que el concepto se expresa en una unidad de análisis específica (Silva y Luis, 1997).

En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de algunas de las variables, en la cual se incluye la definición conceptual, la definición instrumental y la definición operacional. La operacionalización completa se encuentra en el Apéndice C.

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Nivel académico máximo	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
Años de antigüedad	Tiempo transcurrido desde la creación de la Pyme.	La variable tiempo transcurrido desde la creación de la Pyme se midió de la siguiente manera: 6 o menos 7 a 13 14 a 20 21 a más	Esta variable se codificó de la siguiente manera: 1 = 6 o menos 2 = 7 a 13 3 = 14 a 20 4 = 21 a más

Hipótesis nulas

Hernández Sampieri, et al. (2010) señalan que la hipótesis nula es lo contrario a las hipótesis de investigación y que constituyen proposiciones en cuanto a la relación de las variables para refutar o negar lo que la hipótesis de investigación afirma.

Esta sección incluye la hipótesis nula principal y las hipótesis nulas complementarias. El planteamiento del problema permite formular las siguientes hipótesis principales y complementarias de investigación.

Principal

Ho. El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en la gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México.

Complementarias

Las hipótesis complementarias al problema principal fueron:

Ho₁: No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las pymes del municipio de Tuxtla Gutierrez, del estado de Chiapas, México, según el sector empresarial.

Ho₂: No existe una relación significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según años de antigüedad de la Pyme.

Ho₃. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el nivel académico de los directivos de las Pymes.

Ho₄: No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el sector empresarial.

Ho5: No existe una relación significativa en el grado de implementación de la gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según años de antigüedad de la Pyme.

Ho6. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México, según el nivel académico de los directivos de las Pymes.

Operacionalización de hipótesis

Lerma (2004) menciona que un punto esencial de la factibilidad es analizar la posibilidad de operacionalización de las variables, es decir, revisar si es posible su medición y obtención de sus indicadores con facilidad. Según Dieterich (2005), 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.

Grajales (1996) añade que la hipótesis de investigación es la que plantea el investigador de acuerdo a su marco teórico respecto a posibles relaciones entre las variables de estudio y que son hipótesis nulas las preposiciones acerca de la relación entre variables planteadas de maneras que niegan o refutan lo que afirman las hipótesis de investigación.

Toro y Parra (2006) dicen que la operacionalización de variables sirve para que el investigador determine de qué forma manejará o controlará la variable para que prevea las posibles acciones por desarrollar y para que cuando elabore los instrumentos sepa que criterios desea obtener información precisa.

En la Tabla 3 se presenta la operacionalización de algunas de las hipótesis, en la cual se 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.

Tabla 3

Operacionalización de las hipótesis nulas

Hipótesis	Variabes	Nivel de medición	Prueba Estadística
Ho: El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, Mexico.	Independiente	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
	Grado de implementacion plan estratégico	B. Métrica	
	Dependiente		
	B. Nivel de Gestion financiera		

Preguntas complementarias

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México?
2. ¿Cuál es el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas, México?.

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 del municipio de Tuxtla Gutiérrez 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 2013-2014.
3. La aplicación del instrumento se realizó de manera personal en las oficinas de los directivos de cada Pyme.

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: r de Pearson, análisis de varianza factorial y la técnica de regresión lineal simple.

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. Asimismo se presentó de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la elaboración de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad al que fueron sometidos. Además, incluyó la operacionalización de las variables, de las hipótesis

nulas y las preguntas complementarias. También incluyó la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Introducción

La investigación tuvo por objetivo principal determinar si la implementación de la planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México.

El tipo de investigación fue considerada de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal.

Para desarrollar ésta investigación se consideró como variable dependiente al nivel de gestión financiera de las Pymes de Tuxtla, Gutiérrez del estado de Chiapas, México.

La variable independiente correspondiente a este estudio fue el grado de implementación de la planeación estratégica. Las variables demográficas consideradas como independientes fueron: sector empresarial, años de antigüedad de la Pyme y nivel académico de los ejecutivos.

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 62 Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, 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: sector empresarial, años de creación de las Pymes y nivel académico alcanzado por sus directivos. La información estadística descriptiva se presenta en el Apéndice E.

Sector empresarial de la Pyme

Los datos referidos a institución se componen por 62 Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, conformados de la siguiente forma: el 14.5% integrado por Pymes del sector industrial, el 40.3% por Pymes del sector comercio y el 45.2% estuvo integrado por Pymes del sector servicios (ver Tabla 4).

Tabla 4

Sector de la Pyme

Sector	<i>n</i>	%
Industria	9	14.5
Comercio	25	40.3
Servicios	28	45.2
	62	100.0

Años de antigüedad

El rango de años de antigüedad de las Pymes encuestadas del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México, fue de: 6 o menos años, 7-13 años, 14-20 años, 21 o más años. La antigüedad predominante de las Pymes fluctúa entre 7 a 13 años representando el 41.9 % del total de la muestra (ver Tabla 5).

Tabla 5

Años de antigüedad de la Pyme

Años	<i>n</i>	%
6 o menos años	13	21.0
7 – 13 años	26	41.9
14 – 20 años	15	24.2
21 o más años	8	12.9

Nivel académico de los directivos

En la Tabla 6 se encuentra registrada la variable de nivel académico de los directivos de las Pymes. En ella se logra observar que el 69.3 % representan al nivel de licenciatura ocupando el primer lugar, el nivel de posgrado ocupó el segundo lugar con 21.0%, el nivel de preparatoria ocupó el tercer lugar con 9.7% .

Tabla 6

Máximo nivel académico

Nivel Académico	<i>n</i>	%
Preparatoria	6	9.7
Licenciatura	43	69.3
Posgrado	13	21.0
Totales	62	100.0

Pruebas de hipótesis nulas

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

Principal

H_0 : El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México.

Para probar la hipótesis se utilizó la prueba estadística de regresión lineal simple. La variable independiente fue el grado de implementación de la planeación estratégica y la variable dependiente fue el nivel de gestión financiera.

Los resultados de este proceso fueron los siguientes: la variable independiente que influye o predice (grado de implementación del plan estratégico) incluida en el análisis, explica el 47.9% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues R^2 corregida es igual a .479. El estadístico F que es igual a 55.027, contrasta la hipótesis nula de que el valor poblacional de R es 0. El valor del nivel crítico p igual a .000 indica que existe influencia significativa. Los resultados de este análisis ANOVA permiten concluir que la variable grado de implementación de la planeación estratégica influye o es predictor del nivel de gestión financiera de las Pymes. Con base en los resultados anteriores se rechazó la hipótesis nula.

Los coeficientes no estandarizados, B_k , arrojados por la técnica de regresión, fueron los siguientes: $B_0 = .804$ y $B_1 = .761$ Con estos valores se construye la si-

guiente ecuación de regresión mínimo cuadrática: gestión financiera = .804 + .761(planeación estratégica).

La planeación estratégica resultó ser una variable influyente que predice en forma positiva y fuerte la gestión financiera (beta estandarizada igual a .698 y p igual a .000).

Complementarias

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

Hipótesis nula 1

Ho₁. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, según, el sector empresarial.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el sector empresarial. La variable dependiente es el grado de implementación del plan estratégico. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .511 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado de implementación del plan estratégico. Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas del grado de implementación del plan estratégico fueron los siguientes: en el sector industrial fue de 3.72; en el sector comercial fue 3.47 y sector de servicios fue de 3.70.

Hipótesis nula 2

Ho₂. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación del plan estratégico de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México, según, los años de antigüedad de la Pyme.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es años de antigüedad de la Pyme y la variable dependiente es el grado 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 $F (p = .632 > .05)$ muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado 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 grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: de 6 o menos años fue de 3.40; 7 a 13 años fue de 3.69; 14 a 20 años fue de 3.54; y de 21 o más años fue de 3.80.

Hipótesis nula 3

Ho₃. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica en las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México según, el nivel académico de los directivos.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel académico de los directivos y la variable dependiente es el grado 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 ($p = .471 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente grado 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 grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: preparatoria fue de 3.27; licenciatura fue de 3.61 y posgrado fue de 3.74.

Hipótesis nula 4

H_{04} . No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, según, el sector empresarial.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el sector empresarial. La variable dependiente es el nivel de gestión financiera. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .786 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las media aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: para el sector industrial fue de 3.50 , para el sector comercial fue de 3.48 y para el sector de servicios fue de 3.63.

Hipótesis nula 5

Ho₂. No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México según, los años de antigüedad de la Pyme.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es años de antigüedad de la Pyme y la variable dependiente es el nivel de gestión financiera. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico F ($p = .180 > .05$) muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: de 6 o menos años fue de 3.40; 7 a 13 años fue de 3.69; de 14 a 20 años fue de 3.54 y de 21 o más años fue de 3.61.

Hipótesis nula 6

Ho₃. No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, según, el nivel académico de los directivos de las Pymes.

La variable independiente considerada en esta hipótesis es el nivel académico de los directivos de las Pymes. La variable dependiente es el nivel de gestión financiera. Para analizar esta hipótesis se utilizó la prueba de análisis de varianza de un factor.

El nivel crítico asociado al estadístico $F (p = .670 > .05)$ muestra que el modelo no explica significativamente la variación observada en la variable dependiente nivel de gestión financiera.

Estos valores estadísticos permitieron tomar la decisión de retener la hipótesis nula. Los valores de las medias aritméticas del nivel de gestión financiera fueron los siguientes: preparatoria fue de 3.39; licenciatura fue de 3.61; y posgrado fue de 3.41.

Preguntas complementarias

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

Algunas preguntas complementarias al problema principal fueron las siguientes:

1. ¿Cuál es el grado de implementación de la planeación estratégica de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas, México?

Mediante el análisis de datos de los 62 participantes se obtuvo una media aritmética para la variable grado de implementación de 3.82. La desviación típica correspondió a .85.

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento, se obtuvo una evaluación del variable grado de implementación de la planeación en el nivel de casi siempre.

Basado en la media aritmética se encontró que los aspectos mejor evaluados en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “Acciones coherentes con la misión, visión y valores ” (4.02); (b) “objetivos anuales, semestrales y mensuales” (4.08); (c) “Definir misión, visión y valores” (4.02); (d) “Se

asignan responsables por cada objetivo que se define” (4.0) y (e) “Las actividades diarias ayudan a lograr la misión ” (3.93).

Basado en la media aritmética se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “Análisis de las fortalezas y debilidades internas” (3.53); (b) “Análisis de las amenazas y oportunidades externas” (3.54); (c) “Definición de indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos ” (3.61); (d) “La misión es usada para monitorear el desempeño” (3.62) y (e) “Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica” (3.66).

2. ¿Cuál es el grado de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del Estado de Chiapas en México?

Mediante el análisis de datos de las 62 Pymes encuestadas, se obtuvo una media aritmética para la variable nivel de gestión financiera fue de 3.51. La desviación típica correspondió a .88

Según los niveles utilizados en la escala de Likert del instrumento se obtuvo una evaluación de casi siempre en la variable nivel de gestión financiera en la ejecución de tareas evaluadas en el instrumento.

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del nivel de gestión financiera por las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México: (a) “Se desarrollan planes financieros” (4.02); (b) “Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios anteriores para desarrollar planes financieros” (3.88); (c) “Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros” (3.88); (d) “Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el lo-

gro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero” (3.85) y (e) “Se asignan responsables para el cumplimiento de los objetivos financieros” (3.81).

Basado en la media aritmética se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el nivel de gestión financiera por las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas fueron los siguientes: (a) “se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera” (2.47); (b) “analiza la empresa el impacto del escudo fiscal en el financiamiento de terceros” (2.97); (c) “se invierte en instrumentos financieros a largo plazo” (3.02); (d) “se utilizan métodos dinámicos de evaluación de inversiones” (3.08) y (e) “se suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas” (3.08).

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 las cuales muestran los datos demográficos obtenidos de la aplicación de las 62 encuestas así como las pruebas a las que se sometieron las hipótesis nulas, además se dieron a conocer los resultados de las mismas. También se dio respuesta a las preguntas complementarias formuladas en el estudio.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación ha tenido como finalidad principal determinar si la implementación de planeación estratégica influye en la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México.

Éste estudio se realizó con una muestra de 62 Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México. La investigación fue de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa y transversal. Las variables principales a estudiar fueron: grado de implementación de la planeación estratégica y el nivel de gestión financiera de las Pymes y las variables demográficas a estudiar fueron las siguientes: sector empresarial, años de antigüedad de la Pyme y nivel académico de los directivos de las Pymes.

El informe de los resultados fue organizado en cinco capítulos:

El Capítulo I mostró los antecedentes sobre planeación estratégica y gestión financiera así como 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 gestión financiera.

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

Capítulo V. en este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó, así como la discusión presentada por la investigadora y 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 grado de implementación de planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México.

Conforme a la muestra considerada, con el apoyo de las técnicas estadísticas, se logró determinar que la variable grado de implementación de la planeación estratégica tiene una influencia *positiva de grado considerable* en el nivel de gestión financiera. Si las Pymes de este municipio implementan en alto grado la planeación estratégica, podrán lograr un alto nivel de gestión financiera.

Sobre las hipótesis complementarias

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

Planeación estratégica y sector empresarial

El sector empresarial de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México, no generó diferencia en el grado de implementación de la planeación estratégica. Los resultados mostraron que los sectores industrial, comercial y de servicios obtuvieron una medida equivalente de medio a alto en el grado de implementación de la planeación estratégica.

Planeación estratégica y años de antigüedad de la Pyme

Para ésta hipótesis se concluyó que los años de antigüedad no generan ninguna diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estraté-

gica. Es decir, no es relevante si las Pymes tienen menos de diez años o más de 21 años operando como empresas, su nivel de implementación de la planeación estratégica fue equivalente en la escala de Likert de medio a alto en este municipio.

Planeación estratégica y nivel académico

Habiendo realizado el análisis correspondiente, se concluyó que el nivel académico de los propietarios y directivos de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, no genera ninguna diferencia significativa en el grado de implementación de la planeación estratégica, los grupos con un nivel educativo de preparatoria, licenciatura y posgrado se ubican en un nivel de medida entre medio a alto en el grado de implementación de la planeación estratégica.

Gestión financiera y sector empresarial de la Pyme

Hecho el análisis de la hipótesis que considera el nivel de gestión financiera y el sector empresarial de la Pyme, se observó que no existe diferencia significativa en el nivel de gestión financiera según el sector empresarial al que pertenece la Pyme. El promedio de gestión financiera de las Pymes del sector industrial fue ligeramente mayor que el promedio de los otros dos sectores comercial y de servicios. De manera general el promedio de gestión financiera de los tres sectores se ubica en un nivel de medida entre medio y alto en este municipio.

Gestión financiera y años de antigüedad de la Pyme

Después de realizar el análisis correspondiente, se concluyó que los años de creación o antigüedad de la Pyme no generan ninguna diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas en México, por lo que todos los grupos de años de servicio se pueden ubicar en un nivel de medida equivalente de medio a alto .

Gestión financiera y nivel académico

Para esta hipótesis se concluyó que la variable nivel académico de los propietarios y directivos de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, no generó una diferencia significativa sobre el nivel de gestión financiera de las Pymes, los directivos de Pymes con preparatoria, licenciatura o posgrados logran un promedio equivalente entre medio a alto en este municipio.

Conclusiones en base a las preguntas complementarias

Con las dos preguntas formuladas para esta investigación se pretendió conocer el grado de implementación de la planeación y el nivel de gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas, México, mediante los instrumentos aplicados se obtuvo la siguiente información:

En cuanto al grado de implementación estratégica, se pudo observar que las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México, tuvieron una evaluación equivalente entre *medio a alto*.

En relación al nivel de gestión financiera las Pymes de este municipio lograron un resultado entre *medio a alto*.

Discusión

El objetivo principal de esta investigación ha sido analizar si el grado de implementación de la planeación estratégica influye en el nivel de gestión financiera de las Pymes de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México, mediante un instrumento que permitió medir ambas variables.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una influencia lineal positiva y significativa de la implementación del plan estratégico en la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México; dichos resultados concuerdan con lo mencionado por Schwenk y Shrader (1993), quienes destacaron en sus estudios que la planeación estratégica formal si beneficia a las Pymes, siendo coincidente también con Orpen (1994), quien como resultado de su investigación concluyó que las Pymes pueden mejorar su desempeño financiero realizando planeación estratégica. En esa misma orientación, los estudios de Lyles, Baerd y Orris (1994) encontraron que el proceso de planeación estratégica está asociado con un mejor desempeño reflejado en mejores tasa de crecimiento en las ventas.

Confirmando estos hallazgos relacionados a la influencia de la planeación estratégica sobre la gestión financiera, Branka y Bostjan (2004), encontraron que sí existe relación entre la planeación estratégica y el crecimiento de las Pymes, medido como aumento en la rentabilidad y en la participación del mercado.

Shrader y Taylor (1984) mencionan que la planeación estratégica ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas, mientras que Steiner (1979), sostiene que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo.

El proceso de planeación estratégica, según Armstrong (1982), 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, por otro lado, Forehand y Sheshunoff (2003) así como Mosley, Megginson y Pietri (2005), argumentan que para los empresarios 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.

Bracken y Pearson (1988) refuerzan esta idea al plantear que la orientación directiva, la sofisticación del proceso de planeación, el historial de planeación, el ambiente externo entre otras variables, ayudan a explicar la relación entre la planeación estratégica y el desempeño financiero.

Los resultados de este trabajo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización. La variable predictora o influyente (grado de implementación de la planeación estratégica) analizada en esta investigación, explicó el 48.2% de la varianza de la variable dependiente (nivel de gestión financiera), pues R^2 corregida fue igual a .482. El valor del nivel crítico p

igual a .000 indica que existe influencia significativa. La planeación estratégica resultó ser una variable predictora *positiva y fuerte* de la gestión financiera (beta estandarizada igual a .701 y *p* igual a .000).

Jansen, Kilpatrick y Cvsa (2006) mencionan que la planificación estratégica juega una parte integral en el desarrollo de planes exitosos para operaciones y el rendimiento. La formulación de una visión y el uso de la estrategia en los negocios puede ayudar a aumentar la competitividad, facilitar las decisiones estratégicas, y orientar a una mejora organizacional. Basado en la media aritmética se encontró que los aspectos mejor evaluados en el grado de implementación de la planeación estratégica fueron los siguientes: (a) “acciones coherentes con la misión, visión y valores” (4.02); (b) “objetivos anuales, semestrales y mensuales” (4.08); (c) “definir misión, visión y valores” (4.02); (d) “asignación de responsables por cada objetivo que se define” (4.0) y (e) “actividades diarias que ayudan a lograr la misión ” (3.93).

Los aspectos evaluados con más bajos promedio en el grado de implementación de la planeación estratégica por parte de las Pymes fueron los siguientes: (a) “análisis de las fortalezas y debilidades internas” (3.53); (b) “análisis de las amenazas y oportunidades externas” (3.54); (c) “definición de indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos ” (3.61); (d) “el uso de la misión para monitorear el desempeño” (3.62) y (e) “consideración de fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica” (3.66).

Los resultados demostraron que las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas desarrollan la planeación estratégica siguiendo el proceso

básico para su implementación, dando más importancia a los temas claves del proceso: como la misión, visión, valores, objetivos, definición de actividades y asignación de responsables para cada objetivo.

Los resultados también permiten apreciar las debilidades del proceso de implementación de la planeación que afrontan las Pymes de este municipio. En los aspectos que fueron evaluados con promedio más bajo podemos notar que estos reflejan la falta de un proceso más analítico y participativo, como bien lo expresa Gómez (2010), quien al abordar una de las escuelas de planeación estratégica de las Pymes, menciona que en estas generalmente no existe un grupo o departamento formal encargado de la planeación estratégica que lidere un proceso analítico y participativo, por lo que este proceso resulta crítico y dificultoso y requiere un alto grado de intervención de los directivos. Las Pymes a diferencia de las grandes compañías, como también lo explica Smolje (2010), no suelen tener equipos dedicados específicamente a la planeación estratégica, encargados de armar y coordinar la preparación de planes.

La gestión financiera en las Pymes, como en todo tipo de organización, se centra en el estudio de tres funciones fundamentales de la dirección financiera: la planeación financiera, la toma de decisiones de inversión y la toma de decisiones de financiamiento. Dentro de este esquema de funciones Solomón (2010), plantea tres cuestiones que conforman el objetivo de la función financiera ¿cuáles son los activos específicos que debe adquirir una empresa? ¿qué volumen de inversiones debe tener una empresa? y ¿cómo financiar sus necesidades de capital?

Para efectos conceptuales y operativos, se define la gestión financiera como un proceso empresarial, que parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias, políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo (Brealey y Myers, 2006; Suárez, 2003).

La gestión o administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar, la gerencia financiera utiliza la información contable y en segunda instancia, se apoya en los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización, y que agrega valor a una firma (Didier, 2013).

Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo. La presencia de este componente, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización; en el caso de las Pymes, se plantea que a medida que se logre un mayor uso y coordinación de las herramientas de gestión financiera puede lograrse un mejor desempeño (Burk y Lehnman, 2004).

Basado en la media aritmética se determinó que los aspectos mejor evaluados del nivel de gestión financiera para las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas, México fueron: (a) “se desarrollan planes financieros” (4.02); (b)

“se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios anteriores para desarrollar planes financieros” (3.88); (c) “se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros” (3.88); (d) “se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero” (3.85) y (e) “se asignan responsables para el cumplimiento de los objetivos financieros” (3.81).

Estos resultados muestran el enfoque financiero que abordan las Pymes para lograr una mejor gestión de los recursos de sus negocios, y es concordante con lo expuesto por Brealey y Myers (2006), López y Díez (2006) y Suárez (2003); para quienes la gestión financiera se centra en desarrollo de procesos de planificación y control en la función financiera y en el establecimiento de parámetros para la toma de decisiones de largo plazo; esto implica tomar en cuenta los resultados de ejercicios anteriores, diseñar presupuestos, planificar la inversión y el financiamiento y asignar responsables para el cumplimiento de los objetivos financieros con el fin de darle forma a la posición futura de la empresa (Besley y Brigham, 2001).

Basado en la media aritmética se encontró que los aspectos evaluados más bajos en el nivel de gestión financiera por las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez fueron los siguientes: (a) “se analizan posibilidades de financiamiento externo ” (2.47); (b) “analiza la empresa el impacto del escudo fiscal en el financiamiento de terceros” (2.97); (c) “se invierte en instrumentos financieros a largo plazo” (3.02); (d) “se utilizan métodos dinámicos de evaluación de inversiones” (3.08) y (e) “se suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de ins-

tituciones privadas” (3.08). Los tres primeros resultados reflejan una debilidad de interacción de las Pymes con los mercados financieros o los mercados del dinero y de capital, aspecto muy importante de la gestión financiera, de acuerdo con Besley y Brigham (2001), quienes mencionan que los directivos financieros deben tratar con los mercados financieros del dinero y capitales donde se negocian valores y se obtienen fondos para financiar proyectos de inversión. Los otros dos siguientes resultados tienen que ver con la visión a largo plazo de la gestión financiera, relacionados con la inversión que genera crecimiento y desarrollo así como el financiamiento y el uso de técnicas de presupuesto de capital, esta situación es abordada por Gitman (2007), al considerar como una de las principales actividades de la gestión financiera la toma de decisiones de inversión y financiamiento que tendrán efecto en el valor general de la empresa.

Los resultados de la investigación permiten comprobar que las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México, implementan la planeación estratégica acorde a sus limitaciones y recursos y esto contribuye en un nivel muy importante en el desarrollo de su gestión financiera. Los aportes teóricos permiten apreciar que las herramientas de gestión aplicables a las grandes empresas y corporaciones también son efectivas para mejorar la competitividad y el desempeño de las Pymes.

Recomendaciones

El estudio que se ha hecho sobre el grado de implementación de la planeación estratégica y su influencia en el nivel de gestión financiera de las Pymes del munici-

pio de Tuxtla Gutiérrez, México, aunado a la aportación de varios autores consultados en esta investigación, dan las bases para recomendar lo siguiente:

A los propietarios y directivos de Pymes

1. Establecer programas y prácticas que promuevan una mejor implementación de la planeación estratégica en las Pymes.
2. Establecer programas y prácticas que contribuyan a elevar el nivel de gestión financiera de las Pymes con énfasis en el largo plazo.
3. Implementar programas para una interacción favorable de las Pymes con los mercados financieros a fin aprovechar la negociación de instrumentos financieros o valores y la obtención de fondos para sus proyectos de crecimiento y expansión.
4. Capacitar a los directivos en el uso de herramientas de gestión estratégica y financiera a fin de lograr una mejor competitividad de las Pymes en la región.

Para futuras investigaciones

1. Repetir la investigación en otros municipios del estado de Chiapas y establecer estudios comparativos entre ellos.
2. Investigar el efecto de la implementación de programas y prácticas de planeación estratégica en la gestión financiera de las Pymes.
3. Investigar el efecto de la implementación de programas y prácticas de planeación estratégica en otras variables de gestión de las Pymes.

APÉNDICE A

INSTRUMENTO

Instrumento

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

Maestría en Administración



I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación pretende conocer cuál es el grado de influencia que tiene la implementación de la Planeación estratégica en el nivel de la gestión financiera de las pequeñas y medianas empresas. Los datos se usarán para una investigación académica que busca mejorar la gestión de las Pequeñas y Medianas empresas. Por lo tanto, le solicitamos cordialmente que al contestar lo haga con total honestidad. Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (x) el número que mejor corresponda a su respuesta.

II. DATOS GENERALES

Género:	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
Edad:	<input type="checkbox"/> 30 o menos	<input type="checkbox"/> 31 – 40 años	<input type="checkbox"/> 41 – 50 años	<input type="checkbox"/> 51 o más
Nivel Académico:	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Preparatoria	<input type="checkbox"/> Licenciatura	Posgrado <input type="checkbox"/>
Sector:	<input type="checkbox"/> Industria	<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Servicios	Año de Creación: _____
Número de Empleados:	<input type="checkbox"/> 0-10	<input type="checkbox"/> 11-50	<input type="checkbox"/> 51-250	<input type="checkbox"/> Más de 250
Puesto o Cargo que desempeña: _____	Antigüedad en el puesto: _____ años.			

III. PLANEACION ESTRATEGICA

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas a la planeación Estratégica. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), el nivel de coincidencia de las acciones que se llevan a cabo en la empresa donde usted labora. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca se realiza	Casi Nunca se realiza	A veces se realiza	Casi Siempre se realiza	Siempre se realiza

Acciones Normativas, En la empresa:	1	2	3	4	5
Se definen formalmente la misión, visión, valores.					

La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal					
La misión es usada para monitorear el desempeño.					
Se definen políticas y procedimientos.					
Las acciones son coherentes con la misión, visión y valores.					
Acciones Operativas, En la empresa;					
Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos.					
Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica					
Se definen estrategias periódicamente.					
Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales.					
Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica.					
Se definen programas para cumplir los objetivos.					
Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define.					
Acciones de Evaluación y control, En la empresa:					
Periódicamente se evalúan los resultados.					
Las actividades diarias ayudan a lograr la misión.					
Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos.					
Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas.					
Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas.					

DAIV. GESTION FINANCIERA

A continuación aparece una serie de declaraciones relacionadas con la Gestión Financiera. En cada una de ellas debe manifestar, marcando con una cruz (x), la medida que usted percibe sobre las acciones desarrolladas para la administración de la gestión financiera en la empresa que labora. Por favor, responda de acuerdo con la escala indicada a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca se realiza	Casi Nunca se realiza	A veces se realiza	Casi Siempre se realiza	Siempre se realiza

Planeación y evaluación Financiera	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Se desarrollan planes financieros.					
Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes estratégicos					
Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros.					
Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros.					
Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros.					
Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.					
Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras (inversiones y financiamiento).					
Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse desviaciones.					
Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones.					
Se cuenta con un documento impreso del plan financiero.					
Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero.					
Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.					
Se miden los resultados financieros.					
Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras.					
Se asignan los responsables para el cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes financieros.					
Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero.					
Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros.					
Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Liquidez.					
Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Eficiencia de la empresa en la administración de sus activos.					
Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.					
Se Suele Planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.					
Gestión de la inversión					
Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.					
Se analizan alternativas de inversión para expandir la producción, ventas, mercados, tecnologías.					
Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.					
Se Utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones.					
Se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo.					

Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.					
Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo					

Gestión del Financiamiento					
Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.					
Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión de la empresa.					
Se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por una alternativa de financiamiento.					
Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente financiamiento para las operaciones a largo plazo					
Se suele usar el capital propio como fuente financiamiento por su fácil acceso.					
Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.					
Analiza la empresa el impacto del escudo fiscal en el financiamiento de terceros.					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

APÉNDICE B

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Confiabilidad de los instrumentos

Planeación estratégica

Resumen del procedimiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	62	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	62	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	17

Gestión financiera

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	62	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	62	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.973	35

APÉNDICE C

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Sector empresarial	Empresa dentro del ámbito de las pequeñas y medianas empresas, según criterios de clasificación establecida en las normas gubernamentales sobre las pymes de México.	Variable medida por la respuesta a: Sector en el que labora: <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Servicios	Variable categorizado de la siguiente manera: 1 = Comercial 2 = Industrial 3 = Servicios
Años de antigüedad	Tiempo durante el cual las empresas Pyme han realizado su actividad económica.	Variable medida por la respuesta a: años de antigüedad de la Pyme: <input type="checkbox"/> 6 o menos <input type="checkbox"/> 7- 13 años <input type="checkbox"/> 14- 20 años <input type="checkbox"/> 21 o más	Dato categorizado de la siguiente manera: 1 = 6 o menos 2 = 7- 13 años 3 = 14- 20 años 4 = 21 o más
Nivel académico alcanzado	Nivel de preparación académica formal alcanzado a la fecha de la aplicación.	Variable medida por la respuesta a: Nivel académico alcanzado: <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Posgrado	Variable categorizado de la siguiente manera: 1 = Secundaria 1 = Preparatoria 2 = Licenciatura 3 = Posgrado

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición Instrumental	Definición operacional
Planeación estratégica	Proceso participativo en la organización para la definición de su misión, visión valores, objetivos, metas y demás acciones que contribuyan al logro del plan estratégico.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca se realiza 2 = Casi Nunca se realiza 3 = A veces se realiza 4 = Casi Siempre se realiza 5 = Siempre se realiza</p> <p>Los ítems de medición para la variable grado de implementación de la planeación estratégica fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se definen formalmente la misión, visión, valores. 2. La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal 3. La misión es usada para monitorear el desempeño. 4. Se definen políticas y procedimientos. 5. Las acciones son coherentes con la misión, visión y valores. 6. Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos. 7. Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica 8. Se definen estrategias periódicamente. 9. Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales. 10. Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica. 11. Se definen programas para cumplir los objetivos. 12. Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define. 13. Periódicamente se evalúan los resultados. 14. Las actividades diarias ayudan a lograr la misión. 15. Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos. 16. Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas. 17. Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas. 	<p>Para conocer el nivel del indicador grado de implementación de la planeación estratégica, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los diecisiete ítems, 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 = Muy malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Muy bueno</p>

Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición Operacional
Gestión Financiera	Proceso empresarial que comprende el diseño de objetivos financieros, políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos relacionadas con las decisiones de inversión y financiamiento .	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Nunca se realiza 2 = Casi Nunca se realiza 3 = A veces se realiza 4 = Casi Siempre se realiza 5 = Siempre se realiza</p> <p>Los ítems de medición para la variable grado de motivación laboral percibido fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se desarrollan planes financieros. 2. Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes estratégicos 3. Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros. 4. Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros. 5. Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros. 6. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros. 7. Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras. 8. Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse desviaciones. 9. Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones. 10. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero. 11. Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero. 12. Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos. 13. Se miden los resultados financieros. 14. Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras. 15. Se asignan responsables para el cumplimiento de objetivos establecidos en los planes financieros. 16. Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero. 17. Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros. 18. Se realizan análisis de las Razones 	<p>Para conocer el nivel del indicador nivel de gestión financiera percibido, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los dieciséis ítems, 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 = Muy malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5= Muy bueno</p>

-
- Financieras que miden la Liquidez.
19. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Eficiencia de la empresa en la administración de sus activos.
 20. Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.
 21. Se Suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.
 22. Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.
 23. Se analizan alternativas de inversión para expandir la producción, ventas, mercados, tecnologías.
 24. Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.
 25. Se Utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones.
 26. Se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo.
 27. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.
 28. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo
 29. Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.
 30. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión.
 31. Se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por una alternativa de financiamiento.
 32. Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente financiamiento para las operaciones a largo plazo
 33. Se suele usar el capital propio como fuente financiamiento por su fácil acceso.
 34. Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.
 35. Analiza la empresa el impacto del escudo fiscal en el financiamiento de terceros.
-

APÉNDICE D

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS NULAS

Operacionalización de hipótesis nulas

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba Estadística
H0: El grado de implementación de la planeación estratégica no influye en la gestión financiera de las Pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas de México.	<i>Independiente</i>		
	A. Grado de implementación del plan estratégico.	A. Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica estadística de regresión lineal simple. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p < 0.05$.
<i>Dependiente</i>			
	B. Nivel de gestión financiera.	B. Métrica	
H1. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación del plan estratégico en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas del estado de México según el sector de la empresa.	<i>Independiente</i>		
	C. Sector empresarial	C. Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
<i>Dependiente</i>			
	A. Grado de implementación del plan estratégico	A. Métrica	
H2. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación del plan estratégico en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas del estado de México según antigüedad de la Pyme	<i>Independiente</i>		
	D. Antigüedad de la Pyme	D. ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
<i>Dependiente</i>			
	A. Grado de implementación del plan estratégico	A. Métrica	
H3. No existe una diferencia significativa en el grado de implementación del plan estratégico en las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas del estado de México según el nivel académico de los directivos.	<i>Independiente</i>		
	E. Nivel académico de los directivos	E. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
<i>Dependiente</i>			
	A. Grado de implementación del plan estratégico	A. Métrica	
H4. No existe una diferencia significativa en el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas del estado de México según antigüedad de la Pyme.	<i>Independiente</i>		
	C. Sector empresarial	C. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística t para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
<i>Dependiente</i>			
	B. Nivel de Gestión financiera	B. Métrica	

H5. No existe una diferencia en el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México, según antigüedad de la Pyme.	Independiente		
	D. Antigüedad de la Pyme	D. Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$
	Dependiente		
	B. Nivel de Gestión financiera	B. Métrica	
H6. No existe una diferencia en el nivel de gestión financiera de las pymes del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en México, según nivel académico de los directivos de la Pymes.	Independiente		
	E. Nivel académico de los directivos de las pymes	E Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para valores de significación $p \leq .05$.
	Dependiente		
	B. Nivel de Gestión financiera	B Métrica	

APÉNDICE E

RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Sector empresarial

Estadísticos

Sector empresarial

N	Válidos	62
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válido	industria	9	14.5	14.5	14.5
	Comercio	25	40.3	40.3	54.8
	Servicios	28	45.2	45.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Años de antigüedad de la Pyme

Estadísticos

Años de antigüedad de la Pyme

N	Válidos	62
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1 a 6 años	13	21.0	21.0	21.0
	7 a 13 años	26	41.9	41.9	62.9
	14 a 20 años	15	24.2	24.2	87.1
	21 a mas años	8	12.9	12.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 10 o menos	9	12.3	13.8	13.8
11 - 20 años	25	34.2	38.5	52.3
21 - 30 años	13	17.8	20.0	72.3
31 o más	18	24.7	27.7	100.0
Total	65	89.0	100.0	

Nivel académico

Estadísticos

Nivel académico

N	Válidos	62
	Perdidos	0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Válido Preparatoria	6	9.7	9.7	9.7
Licenciaura	43	69.4	69.4	79.0
Posgrado	13	21.0	21.0	100.0
Total	62	100.0	100.0	

APÉNDICE F

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

PRUEBAS DE HIPÓTESIS NULAS

Hipótesis nula principal

Gestión financiera y Planeación estratégica

VARIABLES INTRODUCIDAS/ ELIMINADAS (b)

Variables entradas/eliminadas^a

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	PlanEst ^b	.	Introducir

a. Variable dependiente: Gestión financiera

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

RESUMEN DEL MODELO (b)

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.698 ^a	.487	.479	.61698	1.480

a. Predictores: (Constante), Planeación estratégica

b. Variable dependiente: Gestión financiera

ANOVA (b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21.717	1	21.717	57.052	.000 ^b
	Residuo	22.840	60	.381		
	Total	44.557	61			

a. Variable dependiente: Gestión financiera

b. Predictores: (Constante), Planeación estratégica

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	.804	.372		2.162	.035
	Plan Estrat.	.761	.101	.698	7.553	.000

a. Variable dependiente: Gestión financiera

Estadísticos sobre los residuos(a)

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación es- tándar	N
Valor pronosticado	1.7333	4.3952	3.5480	.59668	62
Residuo	-1.74007	1.50619	.00000	.61190	62
Valor pronosticado estándar	-3.041	1.420	.000	1.000	62
Residuo estándar	-2.820	2.441	.000	.992	62

a. Variable dependiente: Gestión financiera

Hipótesis nula 1

Planeación estratégica y sector empresarial

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
Industria	9	3.7160	.40678
Comercio	25	3.4664	.92666
Servicio	28	3.7004	.73956
Total	62	3.6083	.78454

ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cua- drados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.845	2	.423	.680	.511
Dentro de grupos	36.700	59	.622		
Total	37.546	61			

Hipótesis nula 2

Planeación estratégica y antigüedad de las Pymes

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
1 a 6 años	13	3.4017	.80385
7 a 13 años	26	3.6880	.66427
14 a 20 años	15	3.5444	1.01969
21 a mas años	8	3.8047	.66692
Total	62	3.6083	.78454

ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.090	3	.363	.578	.632
Dentro de grupos	36.456	58	.629		
Total	37.546	61			

Hipótesis nula 3

Planeación estratégica y nivel académico

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: planeación estratégica

	N	Media	Desviación Estándar
Preparatoria	6	3.2685	.92791
Licenciatura	43	3.6135	.79598
posgrado	13	3.7479	.68816
Total	62	3.6083	.78454

ANOVA

Variable dependiente: planeación estratégica

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.947	2	.474	.763	.471
Dentro de grupos	36.599	59	.620		
Total	37.546	61			

Hipótesis nula 4

Gestión Financiera y sector empresarial

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación estándar
Industria	9	3.4984	1.13318
Comercio	25	3.4722	.87948
Servicio	28	3.6316	.75422
Total	62	3.5480	.85466

ANOVA

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.362	2	.181	.241	.786
Dentro de grupos	44.195	59	.749		
Total	44.557	61			

Hipótesis nula 5

Gestión financiera y antigüedad de las Pymes

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación Estándar
1 a 6 años	13	3.4017	.80385
7 a 13 años	26	3.6880	.66427
14 a 20 años	15	3.5444	1.01969
21 a mas años	8	3.8047	.66692
Total	62	3.6083	.78454

ANOVA

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3.574	3	1.191	1.686	.180
Dentro de grupos	40.983	58	.707		
Total	44.557	61			

Hipótesis nula 6

Gestión Financiera y nivel académico

Estadísticos descriptivos

Variable dependiente: gestión financiera

	N	Media	Desviación es- tándar
Preparatoria	6	3.3857	1.04319
Licenciatura	43	3.6134	.74458
Posgrado	13	3.4066	1.12656
Total	62	3.5480	.85466

ANOVA

Variable dependiente: gestión financiera

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	.602	2	.301	.404	.670
Dentro de grupos	43.955	59	.745		
Total	44.557	61			

APÉNDICE G

RESULTADO DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

RESULTADO DE LAS PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Respuesta a la pregunta de investigación 1

Media aritmética del grado de implementación del plan estratégico

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Plan estratégico	62	1.22	4.72	3.6083	.78454
N válido (por lista)	62				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
1. Se definen formalmente la misión, visión, valores.	62	4.0323	1.14473
2. La misión, visión, valores son conocidos por todo el personal.	62	3.6452	1.18870
3. La misión es usada para monitorear el desempeño.	62	3.6452	1.07271
4. Se definen políticas y procedimientos.	62	3.8871	.99350
5. Las acciones son coherentes con la misión, visión y valores.	62	4.1290	1.03201
6. Se lleva a cabo la formulación de planes estratégicos.	62	3.8226	1.12387
7. Se asignan recursos (financieros, personal, tiempo) para la elaboración de la planeación estratégica.	62	3.8065	1.14289
8. Se definen estrategias periódicamente.	62	3.8710	1.04777
9. Se definen objetivos anuales, semestrales, mensuales.	62	4.0968	.98696
10. Se consideran las fuerzas y debilidades al diseñar la planeación estratégica.	62	3.6935	1.13929
11. Se definen programas para cumplir los objetivos.	62	3.9194	1.06044
12. Se asigna algún responsable para cada objetivo que se define.	62	4.0000	1.05582
13. Periódicamente se evalúan los resultados.	62	3.8548	.98923
14. Las actividades diarias ayudan a lograr la misión.	62	3.9839	1.04790
15. Se Definen indicadores de control para el cumplimiento de los objetivos.	62	3.6613	1.14439
16. Periódicamente se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas.	62	3.5323	1.14115
17. Periódicamente se realiza un análisis de las amenazas y oportunidades externas.	62	3.5645	1.11062
18. N válido (por lista)	62		

Respuesta a la pregunta de investigación 2

Media aritmética del nivel de gestión financiera

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
GesFin	62	1.17	4.91	3.5480	.85466
N válido (por lista)	62				

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
1. Se desarrollan planes financieros.	62	4.0645	.12982
2. Participa activamente el departamento financiero en el diseño y ejecución de los planes.	62	3.7903	.13036
3. Se toman en cuenta los resultados financieros de ejercicios o periodos anteriores para desarrollar los planes financieros.	62	3.9194	.12015
4. Se diseñan programas para cumplir con los planes financieros.	62	3.7258	.14020
5. Se diseñan políticas para cumplir con los planes financieros.	62	3.7419	.13197
6. Se diseñan presupuestos para cumplir con los planes financieros.	62	3.8710	.13504
7. Establece el departamento financiero objetivos específicos para lograr las variables financieras.	62	3.7581	.15024
8. Se establece dentro del plan financiero las acciones correctivas a ejecutar en caso de presentarse Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones.	62	3.7258	.13830
9. Se aplican las acciones correctivas previstas en el plan al presentarse desviaciones	62	3.8710	.14811
10. Se cuenta con un documento impreso del plan financiero.	62	3.7581	.16209
11. Se planifica anticipadamente las inversiones a realizar para el logro de algún objetivo específico establecido por el departamento financiero.	62	3.8548	.14876
12. Se suele planificar la necesidad de Financiamiento a través de instituciones financieras y Bancos.	62	3.3226	.16547
13. Se miden los resultados financieros.	62	3.6774	.14134
14. Se establecen políticas de recompensa para estimular el logro de las metas financieras.	62	3.5323	.15718
15. Se asignan responsables para el cumplimiento de objetivos establecidos en los planes financieros.	62	3.8871	.15444
16. Se asignan los responsables del uso de los recursos asignados al plan financiero.	62	3.6935	.14830
17. Las desviaciones ocurridas en el plan ejecutado sirven como referencia para los planes futuros.	62	3.7903	.15024
18. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la Liquidez.	62	3.7419	.13830
19. Se realizan análisis de las Razones Financieras que miden la eficiencia de la empresa en la administración de sus activos.	62	3.4516	.14302
20. Se utilizan los resultados de los análisis de las razones financieras para orientar la toma de decisiones.	62	3.4677	.13935

21. Se Suele planificar el uso de financiamiento para las operaciones a largo plazo a través de instituciones privadas.	62	3.0806	.166302
22. Se realiza un análisis detallado de las distintas alternativas de inversiones comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo.	62	3.4677	.13673
23. Se analizan alternativas de inversión para expandir la producción, ventas, mercados y tecnologías.	62	3.6129	
24. Se planifica anticipadamente el reemplazo de planta y equipo obsoleto, desgastado o por antigüedad.	62	3.4839	.15722
25. Se Utilizan métodos dinámicos de evaluación de las inversiones.	62	3.1290	.14811
26. Se invierte en Instrumentos financieros a largo plazo.	62	3.0806	.16945
27. Se toma en cuenta los porcentajes Deuda/Capital propio para financiar sus inversiones.	62	3.5806	.15857
28. Se elaboran proyectos para sustentar la inversión a largo plazo.	62	3.2581	.16412
29. Se analizan costos de los intereses de la institución financiera antes de solicitar algún crédito.	62	3.3871	.16480
30. Se analizan las alternativas de financiamiento a largo plazo para impulsar la inversión en el crecimiento y la expansión.	62	3.3710	.14219
31. Se toma en cuenta el análisis del costo de capital de la empresa al decidir por una alternativa de financiamiento.	62	3.3387	.16413
32. Se analiza el uso de las utilidades retenidas de periodos anteriores como fuente financiamiento para las operaciones a largo plazo.	62	3.3226	.16438
33. Se suele usar el capital propio como fuente financiamiento por su fácil acceso.	62	3.3548	.17004
34. Se analizan posibilidades de financiamiento en moneda extranjera.	62	2.4516	.17362
35. Analiza la empresa el impacto del escudo fiscal en el financiamiento de terceros.	62	3.000	.13670

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilera, G. (2014). *Modelo Tom Lambert*. Recuperado de <https://prezi.com/wgwdp2xxqnvo/modelo-tom-lambert/>
- Álvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Serie: Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Atencio Cárdenas, E., González A. y González, B. (2008). Herramientas financieras del mercado venezolano como alternativas de inversión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 573-594.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de eumed.net/libros
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Venezuela: B.L. Consultores Asociados.
- Barrios, S. (2008). El sistema de información financiero para la toma de decisiones y control de la Alcaldía de Barinas. *Visión Gerencial*, 8, 5-20.
- Besley, S. y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Besley, S. y Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera* (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Block, S. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Bodie, Z. y Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson educación.
- Bolten, S. (1996). *Administración financiera*. Universidad de Houston: Limusa.

- Borja, D. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Madrid: Lid
- Boyd, B. (2007). Performance: A metaanalytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-374
- Bracken, J., Keats, B. y Pearson, J. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, 9, 591-603.
- Branka, S. y Bostjan, A. (2004). Strategic Planning and small firm growth: An empirical examination. *Managing Global Transition*, 2(3), 107-122.
- Bravo Santillán, M., Lambretón Torres, V. y Márquez González, H. (2010). *Introducción a las finanzas* (4ª ed.). México: Pearson.
- Brealey, R. y Myers, S. (2006). *Principios de finanzas corporativas* (8ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2005). *Principios de finanzas corporativas*. New York: McGraw Hill.
- Bresser, R. y Bishop, R. (1983). Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical explanations. *The Academy of Management Review*, 8, 588-599.
- Burk, J. y Lehman, R. (2004). *Financing your small business*. Illinois: Sphinx Publishing.
- Buzzell, R. y Gale, B. (1987). *PIMS principle: Linking strategy to performance*. Nueva York: Free Press.
- Calderon, G. y Castaño, G. (2005) *Investigación en administración en América Latina*. Recuperado de www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Parte1
- Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa*, 2, 33-44.
- Capon, N., Farley, J. y Hulbert, J. (1984). *Corporate strategic planning*. New York: Columbia university press.
- Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. *Harvard Business Review*, October. Recuperado de <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- Chandler, A. D. (1990). *Scale and cope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

- Colón, R. y Rodríguez, A. (2005). *Planeación estratégica*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010-2011*. División de Desarrollo Económico, Documento Informativo, CEPAL, Santiago de Chile.
- Corpas, I. (2001). *Planeación estratégica para parejas*. Bogotá: Norma.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: Esic.
- Diario Oficial de la Federación (2006). *Reglamento de la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LDCMPME.pdf
- Dickmeyer, N. (2006). *Financial management and strategic planning*. New directions for higher education, 1982: 49-60. doi:10.1002/he.36919823808
- Didier, J. (2013). Pymes futuro administración financiera. *El Gerente Financiero*. Recuperado de <http://www.pymesfuturo.com/Administracion.htm>
- Dieterich Steffan, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Litografía Conzuga.
- Drucker, P. (1993). *La Gerencia de empresas* (2a ed.). Buenos Aires: Sudamericana.
- Emery, R. D., Finnerty, J. D. y Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México. (2014). *Tuxtla Gutiérrez*. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07101a.html>
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Forehand, G. y Sheshunoff, A. (2003). Worth the effort: Strategic planning for superior bank performance. *Kentucky Banker Magazine*, 914, 13-14
- Forsyth, A. (2006). *Finanzas empresariales*. Lima, Perú: Tarea.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. y Joehnk, M. (2005). *Fundamentos de inversiones*. Madrid: Pearson Educación.

- Gómez, E. (2013). *Capacidad tecnológica como estrategia para impulsar la competitividad de las pymes*, 8(2) 3-4.
- Gómez, M. (2010). *Elementos de estadística descriptiva* (4a. ed.). Costa Rica: McGraw-Hill.
- Gonzales, P. (2013). *Diez principios estratégicos de gestión financiera*. Perú: Editorial Universidad Peruana Unión.
- Grajales, T. (1996). *Conceptos básicos para la investigación social*. México: Montemorelos.
- Grande, E. y Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (10a ed.). Madrid: ESIC
- Grant, R. (2008). *Strategic Management M* (6a. ed.). New Jersey: Blackwell Publishing.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Herter, G. (1995). Business planning boosts your chances. *Accounting Technology*, 11(4), 20-26.
- Heineman, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Higuerey, A. (2006). *La función de finanzas*. Recuperado de http://webdelprofesor.ula.ve/nucleotrujillo/anahigo/guias_finanzas1_pdf/tema1.pdf
- Hodgetts, R. y Kuratko, D. (2001). *Effective small business management* (7a. ed.). New Jersey:Wiley
- Hofer, C. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Escolaridad*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Escolaridad*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/chis/Pers-chs.pdf
- Jansen, P., Kilpatrick, A. y Cvsa, V. (2006). Creating a Dynamic Board. *Journal of Microfinance / ESR Review*, 8(1) Article 6. Recuperado de <http://scholarsarchive.byu.edu/esr/vol8/iss1/6>

- Kaplan, R. y Norton, D. (2003). *The balanced score card*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kinnear, T. y James, T. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (5ta. ed.) Madrid: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2014). *Kotler on marketing: How to create, win, and dominate markets*. UK: Simon and Sch.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education.
- Lafaurie, M. (2003). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte, 5(1) 111-157.
- Leod, M., Leon, P. y Esquivias, P. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. *Nature Conservancy*, 3, 12-64.
- Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (2da. ed.). Bogotá: ECO.
- López, A. (2005) La planeación estrategia en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- López, J. y Diez, L. (2006). *Dirección financiera*. Madrid: Prentice Hall.
- López, S. (2010). Historia y significado de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez. Recuperado de <http://todochiapas.mx/2010/01/historia-y-significado-de-la-ciudad-de-tuxtla-gutierrez/>
- Lyles, M. A., Baird, L. S. y Orris, J. B. (1994). Formalized planning in small business: Increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*, 32(1), 48-59.
- Macedo, I. y Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organization, *Management Journal*, 13(7), 551-558. doi.org/10.1108/03090560610657822
- Madroño, M. (1996). *Administración financiera del circulante* (4ta ed.). México: Instituto Mexicano de contadores públicos.
- Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

- Maqueda, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza Laguna, Y. y Gómez Delgado, O. (2007). *Las decisiones de financiamiento en el mundo empresarial*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/11815/decisiones-financiamiento-mundo-empresarial.html>
- Mintzberg, H. (1993). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners, Simon & Schuster. *Harvard business review*, from de the january-february 1994. Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning/ar/1>
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. y Lampel, J. (2009). *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Education.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C. y Pietri, P. H. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. *Thomson Business & Economics*, 493.
- Ochoa, A. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Olsina, X. (2009). *Gestión de tesorería optimizando los flujos monetarios*. Madrid: Profit.
- Orpen, C. (1994). The effect of time management training on employee attitudes and Behavior: a field experiment. *The Journal of Psychology*, 128, 393-6.
- Ortega, M. (2010). *Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2011/maom/Evolucion%20del%20estudio%20de%20planeacion%20estrategica.htm>
- Pearce II, J. y Robinson, R. (2010). *Strategic management formulation, implementation, and control* (12th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Powell, T. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551-558.

- Ramon, J. (2010). *Gerencia de la planificación financiera*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos97/gerencia-planificacion-financiera/gerenciaplanificacion-financiera.shtml#ixzz3Bckck9dT>
- Rhyne, L. (2011). The relationship of strategic planning to financial performance. *Strategic Management Journal*, 4(3), 319–337.
- Robinson, R. y Pearce, J. (2006). *The relationship of strategic planning to financial performance*. Ltd: John Wiley & Sons.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ta. ed.). México: Thompson.
- Ross, S. (2005). *Introducción a la estadística* (2a. ed.) Barcelona: Reseverté.
- Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Econoquantum*, 2(1), 141-164.
- Saavedra, M. (2001). *Evaluación del aprendizaje conceptos y técnicas*. México: Pax.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México. Prentice Hall
- Sánchez, M. y López, C. (2011). Tu primer financiamiento. *Revista Éxito*, 2(2) 30-32.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Sapag, N. (1993). *Criterios de evaluación de proyectos*. Madrid: McGraw Hill.
- Schwenk, C. y Shrader, C.B. (1993). Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory*, 17(3), 53-64.
- Secretaría de Economía. (2013). Plan nacional de desarrollo 2013-2018- Gobierno del estado. Recuperado de www.hacienda.gob.mx/RDC/prog_plan_nacional/pronafide_2013_2018
- Shim, J. y Siegel, J. (2004). *Dirección financiera* (2a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Shrader, C., Taylor, L. y Dalton, D. (1984), Strategic and operational planning and organizational performance. A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171.
- Silva, A. y Luis, C. (1997). *Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica*. Madrid: Díaz de Santos.

- Smolje, A. (2010). *Planemiento y gestión en contextos de incertidumbre*. Recuperado de www.iapuco.org.ar/trabajos/Trabajos_2010_Mercosur/A004.pdf
- Solomon, E. (2010). *Introducción a la administración financiera*. México: DIANA.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning*. New York: Free Press.
- Suarez, A. (2003). *Decisiones optimas de inversión y financiación en la empresa* (20° ed.). Madrid: Pirámide.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4a. ed). México: Limusa.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EART.
- Valdés, L. (2005). Aplicaciones administrativas empíricas del análisis estructural de los sistemas en la toma de decisiones. *Contaduría y Administración*, 217.
- Vera, M. (2001). Gestión de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(1), 65-89.
- Von Clausewitz, C. (2002). De la guerra. Recuperado de <http://www.clausewitz.com>
- Weston, T. F. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (1ra ed.) México: Pearson.
- Williams, J. (2006). Stoner. New York: The New York Review of Book.
- Zapata, G. y Canet, M. T. (2008). Propuesta metodológica para la construcción de escalas de medición a partir de una aplicación empírica, *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 8(2), 1-26.