



## **Planification stratégique dans la PMI espagnole : une évidence empirique.**

**Domingo GARCIA PEREZ DE LEMA**

Professeur d'Université  
Universidad Politécnica de Cartagena

**Roberto ESTRADA BARCENAS**

Professeur-chercheur  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Víctor Gabriel SANCHEZ TREJO**

Professeur-chercheur  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

# **Planification stratégique dans la PMI espagnole : une évidence empirique.**

**García Pérez de Lema Domingo**

Professeur d'Université  
Universidad Politécnica de Cartagena  
Paseo Alfonso XIII, 50; 30203 Cartagena, tel. 968325606 España.  
domingo.garcia@upct.es

**Sánchez Trejo Víctor Gabriel**

Professeur-chercheur  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Carretera Pachuca-Tulancingo, Mineral de la Reforma, Hidalgo, México.  
Tel (0052) 7717172000, Ext. 6202  
vgst@hotmail.com

**Estrada Bárcenas Roberto**

Professeur-chercheur  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Carretera Pachuca-Tulancingo, Mineral de la Reforma, Hidalgo, México.  
Tel (0052) 7717172000, Ext. 6202  
estradab@uaeh.edu.mx

## **Résumé:**

Ce travail étudie les caractéristiques des petites et moyennes industries (PMI) qui réalisent planification stratégique (la taille, l'âge, le secteur, la structure de la propriété, la formation du dirigeant, l'innovation et technologie et les systèmes de contrôle de gestion) sur le court et long terme. En plus, le travail analyse la relation entre la planification stratégique et la performance de la PMI. Sous un cadre conceptuel de la théorie des ressources et de capacités, une étude empirique a été réalisée sous un échantillon de 1,170 PMI de la région de la Murcie (Espagne). Les résultats montrent que les facteurs relatifs à la taille, la formation universitaire du dirigeant et l'activité innovatrice de la PMI sont des éléments caractéristiques des entreprises qui font de la planification stratégique dans son organisation.

**Mots-clé:** La PMI, stratégie, planification

# **Planification stratégique dans la PMI espagnole : une évidence empirique.**

## **Résumé:**

Ce travail étudie les caractéristiques des petites et moyennes industries (PMI) qui réalisent planification stratégique (la taille, l'âge, le secteur, la structure de la propriété, la formation du dirigeant, l'innovation et technologie et les systèmes de contrôle de gestion) sur le court et long terme. En plus, le travail analyse la relation entre la planification stratégique et la performance de la PMI. Sous un cadre conceptuel de la théorie des ressources et de capacités, une étude empirique a été réalisée sous un échantillon de 1,170 PMI de la région de la Murcie (Espagne). Les résultats montrent que les facteurs relatifs à la taille, la formation universitaire du dirigeant et l'activité innovatrice de la PMI sont des éléments caractéristiques des entreprises qui font de la planification stratégique dans son organisation.

**Mots-clé:** La PMI, stratégie, planification

## **1. Introduction**

La recherche académique dans le domaine de la PME a eu une évolution constante dans les 40 dernières années (Torres, 1998, Kuratko, 2006, Julien, 2007) qui lui a permis de trouver une spécificité à l'égard de la grande entreprise et d'augmenter la production d'articles et des communications académiques à ce sujet (Kuratko, 2006), ainsi que la formation de réseaux internationaux pour son étude.

Cette communication fait part d'une recherche développée par des membres du Réseau international de chercheurs en PME intégrée par des Universités de l'Amérique latine. Actuellement, les chercheurs de ce réseau appliquent des instruments homogènes de mesure pour connaître les caractéristiques des PME dans leurs pays afin d'effectuer des études comparatives. Sur ce projet, les auteurs de cette communication ont pris comme axe thématique la planification stratégique et sa temporalité afin de réviser sa capacité entrepreneuriale pour améliorer la compétitivité des entreprises.

La planification stratégique est un sujet clé dans des sciences de gestion dès les années 60 et par rapport à son lien avec la performance de l'entreprise ont trouvé des résultats contrastantes (Ansoff, 1965; Pearce *et al.*, 1987; Mintzberg, 1994; Grant, 2001; Delmar, Shane, 2003; Kraus *et al.*, 2006; Rudd *et al.*, 2007), ce qui génère un débat intense sur l'utilité de concevoir cette capacité à l'intérieur de l'entreprise.

Des divers auteurs ont identifié que le développement de processus de réflexion stratégique dans l'entreprise a un effet important sur sa performance. Hart et Banbury (1994) ont conclu que le développement des compétences dans différents processus stratégiques (planification, décision, décentralisation) génère une performance pour l'entreprise. Également, O'Regan, Sims et Ghobadian (2005) ont observé une augmentation de la performance organisationnelle à partir des processus de décentralisation et du développement des compétences. Néanmoins, la réalité organisationnelle des PME donne des évidences d'une stratégie généralement informelle, intuitive (Julien, 1997) et réactive avec des outils de planification peu structurés et sporadiques (Goy, Patrel, 2004), même absents.

L'objectif de ce travail est d'observer les caractéristiques des entreprises qui planifient (la taille, l'âge, le secteur, la formation du dirigeant, les entreprises familiales, l'innovation, la position technologique et les systèmes de contrôle de gestion) sur un échantillon de 1,170 PMI espagnoles. Dans une première partie, cette communication fait une révision du cadre conceptuel relatif à l'utilisation de la planification dans la PMI et son lien sur la performance. Dans une deuxième partie, les aspects méthodologiques relatifs à l'échantillon, l'instrument de mesure et les variables de recherche sélectionnées sont décrits. Ensuite, les résultats obtenus dans l'analyse des variables sont présentés pour prendre fin avec les conclusions de l'étude.

## **2. Cadre conceptuel et les hypothèses de recherche**

### **2.1. La théorie des ressources et des capacités de l'entreprise**

La turbulence de l'environnement et les crises économiques qui ont marqué les années 90 ont montré les limites d'une stratégie déterministe construite sous une analyse extérieure exhaustive de l'entreprise. À partir de ces limites, les entreprises commencent à percevoir le potentiel des ressources et l'habileté interne de l'entreprise pour générer des avantages compétitifs durables. Les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991) ont montré que les entreprises de la même industrie ne possèdent pas de ressources similaires ce qui explique son potentiel et sa différence. L'entreprise doit alors, identifier ses ressources stratégiques caractérisées par sa rareté, son appropriation, sa longévité ou sa difficulté d'être imité.

Pour améliorer sa compétitivité et sa performance, les entreprises doivent développer des actifs intangibles, comme la gestion de la connaissance ou la direction d'entreprise, pour les exploiter et générer ainsi des avantages compétitifs (Hamel, Prahalad, 1990). Sous ce point de vue, nous considérons la planification stratégique comme une capacité dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs et la croissance de son organisation, car cette compétence est un recours différent des autres concurrents de son secteur (Penrose, 1959; Barney, 1991).

### **2.2. La planification dans les PME et sa temporalité**

La planification stratégique est un outil de gestion employé notamment par les grandes entreprises. Elle permet de construire la stratégie et programmer son application. Pourtant, elle présente des difficultés de réalisation et d'adaptation chez la PME et sa présence n'est pas encore validée par tous les chercheurs (Calori *et al.*, 1997).

Goy et Paturel (2004) ont identifié qu'en général la PME ne réalise pas d'activité de planification ou qu'elle se fait de façon informelle et sporadique du fait de la nature non structurée de leurs activités, ainsi que le positionnement isolé du dirigeant dans la réflexion. Dans leur travail de recherche sur les PME au Mexique, Montoya et Rendon (1999) expliquent que la planification stratégique est un aspect non significatif dans la gestion des petites structures. Selon Calori *et al.* (1997), 30 % des PME ont recours à la planification stratégique à partir des processus organisés et structurés (avec une adaptation constante des méthodes employées par les grandes entreprises). De son côté, Waalewijn et Segaar (1993) ont conclu que 80 % des PME n'effectuent pas de plans à long terme et constatent que la plupart font seulement une planification financière. Par ailleurs, Schuman, Shaw et Sussman (1985) ont observé que les seules PME qui planifient réalisent cette activité à l'aide d'un processus formel, structuré et participatif orienté à court terme, opérationnel et mis à jour régulièrement.

En ce qui concerne son application, Glaister et Falshaw (1999) considèrent que la planification stratégique dans la PME peut être dysfonctionnelle s'il est rigide, ce qui devient un désavantage pour la PME caractérisée par sa structure flexible (Quinn, 1980; Mintzberg, 1994, Julien, 1997). Par ailleurs, Naffziger et Kuratko (2001) ont trouvé que 83 % des directeurs des petites entreprises planifient et que 70 % planifient avec un horizon temporel de 1 à 3 ans. Cependant, la réalité de la planification dans la PME se fait sans le soutien des instruments de planification et en général de façon intuitive et informelle (Stonehouse, Pemberton, 2002; Estrada *et al.*, 2009).

La temporalité de la planification dans la PME est aussi un élément important sur la performance des entreprises. Un horizon temporel étendu favorise l'identification des nécessités de ressources dans une phase précoce, motive les entrepreneurs et les employés dans l'obtention des objectifs et améliore le niveau de performance des entreprises (Collins, Porras, 2006). Harris et Ogbonna (2006) ont trouvé que les entreprises qui adoptent une perspective de long terme connaissent et répondent mieux aux opportunités et les menaces de l'environnement et qu'elles obtiennent une plus grande performance.

Au contraire, Mintzberg (1994) considère que la planification est inutile sur le long terme, car les conditions de l'environnement externe sont imprévisibles et les personnes n'ont pas de compréhension intégrale de la réalité ce qui empêche de suivre un plan dessiné préalablement.

### **2.3. Caractéristiques des PMI que planifient**

Des diverses études font référence aux caractéristiques des PMI que réalisent de la planification, desquelles on peut mentionner: la taille, l'âge et le secteur auquel l'entreprise appartient.

**La taille.** Est une des caractéristiques principales que distingue à la PMI de la grande entreprise. En général, les entreprises de taille mineure possèdent une structure plus simple et des ressources et des capacités plus limitées (Zevallos, 2003). Berry (1998) a trouvé, sur les PMI de haut niveau technologique, une relation positive et significative entre la planification et la taille de l'entreprise. Il a expliqué qu'à mesure que l'entreprise passait d'une étape de croissance à l'autre les niveaux de formalité augmentaient. De la même façon, Glaister *et al.* (2008) ont affirmé que la taille est une variable contingente importante qui doit être considéré au moment de dessiner des systèmes efficaces de planification stratégique. Au Mexique, une étude de 406 PMI a également validé qu'à mesure que l'entreprise s'accroît, elle formalise sa planification (Martínez *et al.*, 2008).

**L'âge de l'entreprise.** Quelques auteurs considèrent que la durée de l'entreprise se rattache à son niveau de planification. Le travail de Longenecker *et al.* (2001), montre que le niveau de planification est en rapport du degré de développement de l'entreprise et que cette activité va évoluer et être plus sophistiquée selon son cycle de vie. À ce sujet, Rodríguez (2005) considère que la planification n'est pas homogène dans les différentes étapes de l'entreprise, car les plans doivent s'adapter selon chaque étape. Il a ajouté que dans l'étape d'initiation, la planification est caractérisée pour être à court terme, car cela permet de réaliser des changements pour atteindre sa stabilité. A four et a mesure, les plans deviennent de plus en plus formels et spécifiques et avec une temporalité moyenne; finalement l'étape de maturité est caractérisée par la sophistication de la planification et un horizon temporel sur le long terme.

**Le secteur.** Pour Bateman et Snell (2005) les organisations sont des systèmes ouverts affectés par le climat externe. Par exemple, le secteur auquel elles appartiennent. O'Regan *et al.* (2006), ont conclu que les PMI qui grandissent sont ceux qui donnent une plus grande attention aux variables externes. Par ailleurs, Claver *et al.* (2000) exposent que certains secteurs étaient plus productifs que d'autres, ce qui devienne un facteur compétitif pour l'entreprise. Cependant, Porter (1991) remarque que les caractéristiques structurales du secteur ne sont pas stables et que le comportement des entreprises a une influence déterminante sur les résultats des entreprises.

D'autres aspects qui caractérisent les entreprises qui planifient sont : la formation du dirigeant, la propriété familiale, l'innovation, la position technologique et les systèmes de contrôle de gestion. Par la suite, une brève description de ces caractéristiques est faite.

**La Formation du dirigeant.** La connaissance est considérée comme un actif stratégique et une source d'un avantage compétitif. La formation de l'entrepreneur joue un rôle déterminant en pratiques de planification. Dans le travail de Berry (1998), la planification se rattache positivement à la formation et l'expérience du dirigeant et celle de son encadrement. Berry expose que la PMI de haut niveau technologique obtiendrait de plus grands bénéfices après avoir équilibré ses connaissances techniques avec d'autres domaines-clé tels que la planification et le marketing. Par ailleurs, l'étude de Sheppard et Chowdhury (2005) expose que la décadence et la faillite postérieure d'une organisation découlaient en grand partie de l'ignorance des processus de planification, l'informalité dans la gestion et l'abandon de zones critiques de l'entreprise. Harris et Ogbonna (2006) ont aussi trouvé que le manque de connaissances spécialisées concernant la gestion limite la croissance de l'entreprise.

**L'entreprise familiale.** Les entreprises familiales sont caractérisées par la propriété et le contrôle des membres d'une famille sur l'entreprise en différenciant les valeurs familiaux et patronales (Gallo, García, 1996 ; Gallo *et al.* 2004). Une grande quantité d'études sur ce sujet considèrent que les entreprises familiales présentent une meilleure rentabilité que les entreprises non familiales (McConaughy *et al.* 2001) du fait d'un usage plus rationnel et efficace de ses ressources (Carney, Gedajlovic, 2002). Néanmoins, la planification stratégique est un élément significatif pour le développement des entreprises familiales car seulement un tiers d'entre elles arrive à la deuxième génération et 10 % à la troisième (Handler, Kram, 1998; Belaustegui, 2004).

**L'innovation.** L'innovation est devenue un facteur capital pour la survivance de l'entreprise. De ce fait, il est important d'établir les mécanismes que portent à l'innovation, non seulement dans les produits et les processus mais aussi dans la gestion (Koc, Bozdog, 2007; Eikebrokk, Olsen, 2007; McEvily, Eisenhart, Prescott, 2004). Carayannis *et al.* (2006) ont trouvé que les technologies d'information et de communication ont un rôle déterminant dans le développement de connaissances techniques et de gestion. De ce fait, ils considèrent que la PMI doit chercher des appuis financiers pour le développement d'une structure plus compétitive. Par ailleurs, Carrión (2007) a souligné que la construction et le renouvellement d'activités de gestion encourage l'innovation, car on ne peut pas continuer de dépendre des mêmes façons de faire par toujours, en plusieurs cas inutilisables.

**La position technologique de l'entreprise.** Bateman et Snell (2005) exposent que l'innovation vient en général à travers des ressources technologiques. Par conséquent, ce facteur peut contribuer d'une manière importante à la compétitivité des entreprises (McEvily *et al.* 2004). Le travail de Poutziouris *et al.* (2002) analyse de petites entreprises de base

technologique et signale la nécessité de considérer le niveau technologique du secteur, car ils trouvent que les entreprises qui acquièrent une technologie plus avancée ont les plus grandes opportunités de rivaliser dans un environnement plus complexe. Par ailleurs, Kato (2006) a signalé que la technologie est importante dans les processus productifs, mais aussi dans d'autres processus comme la gestion, la communication et les processus de conception, entre autres.

**Les systèmes de contrôle de gestion.** Les Systèmes de Contrôle de Gestion (SCG) sont employés par les dirigeants pour mettre en application, d'une manière plus efficace, la stratégie dans son organisation (Khanti, 2007; Simons, 1990). Le travail de Simons (1990), sur l'interaction entre les SCG et la stratégie montre que la définition de contrôles dans l'entreprise facilite l'adaptation de la stratégie dans le temps. Il existe aussi l'évidence que les SCG facilitent la formulation et l'exécution de la planification (Gunn, Williams, 2007; Atkinson, 2006). De plus, de divers outils ont été créés pour aider au contrôle de la gestion et en même temps sont un facteur-clé dans le processus de planification. Par exemple, Elbanna (2008), Rue et Ibrahim (1998) ont trouvé que les entreprises qui emploient des outils stratégiques ont une plus grande efficacité dans l'exécution de la planification. Dans son analyse sur Balance Score Card, Atkinson (2006) a conclu que cet instrument contribue à éliminer certains des problèmes principaux dans l'implémentation de la planification. Dans une autre étude, Stonehouse et Pemberton (2002) ont trouvé que les PMI emploient dans une plus grande mesure des outils d'analyse financière pour avoir une perspective à court terme plus qu'une orientation stratégique à long terme. Malheureusement, malgré les avantages repris dans la littérature et l'évidence empirique, les SCG se trouvent absents, peu structurés ou désorganisés dans la plus part des PMI, qui utilisent essentiellement une information historique et financière.

Les arguments antérieurs génèrent les hypothèses suivantes:

H1 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'une plus grande taille.

H2 : les entreprises qui font de la planification stratégique sont d'un plus grand âge.

H3 : les entreprises qui font de la planification stratégique appartiennent aux secteurs d'haut niveau technologique.

H4 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont un dirigeant avec une formation universitaire.

H5 : les entreprises qui font de la planification stratégique ont une structure organisationnelle non familiale.

H6: les entreprises qui font de la planification stratégique sont innovantes dans sa gestion.

H7: les entreprises qui font de la planification stratégique possèdent une position technologique supérieure.

H8 : les entreprises qui font de la planification stratégique utilisent des systèmes de contrôle de gestion.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. L'échantillon**

L'échantillon utilisé dans cette recherche est intégré par 1,170 PMI industrielles espagnoles entre 10 et 250 salariés et provient de la base de données du projet "la Stratégie et l'innovation de la PMI industrielle en Espagne" réalisé par AECA (2005). Le système d'envoi et de collecte d'information a été réalisé par fax avec un suivi téléphonique à l'aide d'un

questionnaire auto-administré au dirigeant de l'entreprise. Ce type d'enquête a l'avantage d'une plus grande accessibilité aux échantillons de domaine national avec un prix unitaire plus réduit (Sarabia, 1999). La distribution d'entreprises dans la population est estimée à partir du Directoire Central d'Entreprises édité par l'Institut National de la Statistique (DIRCE, 2003). L'échantillon a été choisi sur la base de données SABI de l'entreprise INFORMA S.A.

Le travail de champ a été réalisé entre le 20 février et le 10 mai 2004. Au total, 9,337 contacts ont été effectués (par fax et par contact téléphonique). Les réponses obtenues ont été de 1,201 ce qui suppose un taux de réponse de 12.9 %. 31 entreprises ont été éliminées car le nombre de salariés étaient supérieur à 250. Concernant la précision de l'échantillon final, le cas le plus défavorable où la fréquence relative de réponse est un item spécifique est de  $p=0,5$  caractérisé par une erreur maximale de 2.8 points en pourcentage avec un niveau de confiance de 95 %. La table 1 présente la configuration sectorielle de l'échantillon.

**Table 1. Distribution sectorielle de l'échantillon**

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
15,16 Industries alimentaires et du tabac	172	14,7
17 Industrie du textile-habillement	56	4,8
18 Industrie des fourrures (pelletteries et vêtements)	37	3,2
19 Industrie du cuir et de la chaussure	51	4,4
20 Travail du bois et fabrication d'articles en bois	52	4,4
21, 22 Industrie du papier et du carton ; édition et imprimerie	92	7,9
24 Industrie chimique	73	6,2
25 Industrie du caoutchouc et des plastiques	71	6,1
26 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	64	5,5
27,28 Métallurgie et travail des métaux	196	16,8
29 Fabrication de machines et d'équipements	77	6,6
30 a 33, Fabrication d'équipements électriques et électroniques	106	9,1
34, 35 Industrie automobile	31	2,6
36 Fabrication de meubles ; industries diverses	92	7,9
<b>Total</b>	<b>1,170</b>	<b>100,0</b>

### 3.2. Les variables de recherche

**Planification stratégique.** 0 prend la valeur quand l'entreprise ne réalise pas de plan stratégique, 1 quand l'entreprise réalise un plan stratégique formel à court terme (jusqu'à un an) et une valeur 2 quand l'entreprise réalise un plan stratégique à long terme (au delà d'un an). Une mesure similaire a été utilisée dans les travaux de French *et al.* (2004) et Bracker *et al.* (1988).

**Performance.** Nous avons utilisé des indicateurs construits à partir de la perception du dirigeant de l'entreprise sur sa position compétitive. Des indicateurs comptables n'ont pas été utilisés pour différents motifs: si nous travaillons avec une information comptable une série d'actifs intangibles sont omis, précieux et vitaux pour le succès compétitif des entreprises (Kaplan et Norton, 1993; Camisón, 1997). De même, un écart temporel s'est produit entre la date de l'enquête et l'obtention de l'information comptable. Finalement, le succès compétitif est un concept relatif (AECA, 1988) car la position de l'entreprise en face de la concurrence se constitue comme un des indicateurs déterminants du succès ou l'échec. Les variables de



performance proviennent de la classification proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983)<sup>1</sup>. Pour évaluer les différents modèles on emploie 12 items avec une échelle un type Likert (1 à 5).

**La taille.** Cette variable a été mesurée à travers du nombre moyen d'employés du 2004, en la transformant en forme logarithmique, ainsi que le chiffre d'affaires du 2004. Le nombre d'employés et le chiffre d'affaires a été largement utilisé comme mesure de la taille dans ce type de travaux (Merchant, 1984; Hoque, James, 2000; Malmi, 1999).

**L'âge.** Mesuré à travers du nombre d'années écoulées depuis la constitution ou commencement d'activité. Cette variable a été utilisée par Holmes et Nichols (1989) et Yasuda (2005).

**Le secteur d'activité.** La structure de marché d'une industrie conditionne en particulier la conduite des entreprises qui la configurent (Scherer, Ross, 1990). L'échantillon a été divisé en fonction du niveau technologique du secteur (Morikawa, 2004). La prise en compte du niveau technologique a été traitée dans des nombreuses études (Acs, Audretsch, 1990; Oakey, 1991; Poutziouris, *et al.*, 2000). Pour classer l'intensité technologique du secteur nous avons utilisé la classification de l'OECD (1997). De cette manière, quand l'entreprise appartient à un secteur de basse technologie prend la valeur 0, et quand l'entreprise appartient à un secteur de haute technologie prend la valeur 1.

**La formation du dirigeant.** Est une variable dichotomique qui prend la valeur 0, quand le dirigeant dispose d'études primaires, un baccalauréat ou une formation professionnelle, et prend la valeur 1, quand le dirigeant dispose d'études universitaires. Des travaux comme celui de Lussier et de Corman (1996) et Cooper, *et al.* (1991) ont mesuré la variable du dirigeant comme une variable binaire.

**L'entreprise familiale.** Nous considérons comme entreprise familiale celle qui réunit les caractéristiques suivantes: une propriété et un contrôle de l'entreprise de la même famille; une influence de la famille sur la prise de décisions avec l'objectif de transmettre l'entreprise à une génération suivante (Sharma *et al.* 1997, Monreal, 2002). Une variable dichotomique a été intégrée avec une valeur 0 en cas d'une entreprise non familiale et une valeur 1 en cas d'une entreprise familiale.

**L'innovation.** Le concept d'innovation inclut l'innovation technologique et l'innovation dans les méthodes de gestion (AECA, 1995). L'innovation technologique se rapporte aux changements dans la typologie des produits et à l'implantation de nouveaux processus de production (Freeman, 1974). L'innovation dans les systèmes de gestion est reprise à travers des changements introduits à la structure organisationnelle de l'entreprise et dans le processus administratif. Deux approches existent pour mesurer le degré d'innovation de l'entreprise afin d'obtenir l'information (Hughes, 2001): Un point de vue qui fait la mesure des données quantitatives (nombre de brevets, nombre de nouveaux produits, ou des processus); et un point de vue subjectif, fondée sur la perception du dirigeant ou propriétaire de l'entreprise sur son activité innovatrice. Dans le cas de la PMI, le point de vue subjectif semble le plus approprié, du fait que le point de vue objectif tend à sous-estimer l'activité innovatrice de la PMI (Hughes, 2001). Ce point de vue est utilisé dans l'Étude de l'Innovation Harmonisée de l'Union Européenne (2004).

---

<sup>1</sup> Autres travaux récents qui ont utilisé cette classification sont: Miron *et al.* (2004) et Brockman, Morgan (2003).

Pour mesurer l'activité innovatrice de la PMI, on a sollicité au dirigeant si son entreprise avait réalisé des innovations dans les deux dernières années (1 = Oui, 0 = Non) dans les produits/services (des changements ou des améliorations dans des produits/services existants et une commercialisation de nouveaux produits/services), les processus (des changements ou des améliorations dans les processus de production / service et l'acquisition de nouveaux équipements) et dans les systèmes de gestion (la direction, les achats et les approvisionnements, les ventes ou des aspects commerciaux). À partir de leurs réponses, la variable "Innovation" a été construite à travers de la moyenne arithmétique des questions affirmatives, ce qui donne une variable nominale avec valeur de 0 à 1.

**La position technologique de l'entreprise.** Cette variable a été mesurée en utilisant la méthodologie d'AECA (2005). Elle prend une valeur 1 (Technologie faible) quand l'entreprise considère que ses principaux concurrents ont une technologie plus efficace ou moderne que la leur; une valeur 2 (Technologie durable), quand la technologie de l'entreprise est utilisée dans la majorité des entreprises du secteur et seulement de nouveaux investissements sont faits quand elle vérifie que la concurrence obtient de bons résultats; une valeur 3 (Bonne Technologie) est assignée quand la technologie acquise par l'entreprise ou son usage la positionne par-devant de la concurrence; et une valeur 4 (une Forte Technologie) est prise quand l'entreprise réalise un développement interne de la technologie qu'elle utilise afin d'obtenir de meilleurs résultats que sa concurrence.

**Les systèmes de contrôle de gestion.** On utilise une mesure subjective de perception du dirigeant de l'entreprise, en utilisant une échelle de type Likert de 5 points avec trois items: la comptabilité de gestion, les budgets de trésorerie à court terme et une analyse économique financière. Ce type de mesure a été utilisé par Choe (1996), Hoque y James (2000). La variable qui représente les systèmes de contrôle de gestion s'obtient à partir de la moyenne arithmétique de 3 items du contrôle de gestion, dans une échelle théorique de 1 à 5.

#### **4. Les résultats de recherche**

Pour vérifier l'hypothèse sur les caractéristiques de la PMI qui réalisent une planification stratégique face aux entreprises qui ne le réalisent pas nous projetons une analyse de régression logistique par la méthode de Wald. L'élection de ce modèle face à autres alternatives comme l'analyse discriminante obéit au non normalité des variables explicatives, ainsi que à l'avantage de l'outil logit pour ce type d'études. Nous déterminons trois régressions: (1) les entreprises qui ne réalisent pas de planification par rapport aux entreprises qui le réalisent à court terme; (2) les entreprises qui ne réalisent pas de planification face aux entreprises qui le réalisent à long terme; et (3) les entreprises que planifient à court terme face aux entreprises que planifient à long terme (voir tables 6 à 8). Pour déterminer la validité des modèles on utilise le test de la raison de vraisemblance, la mesure de Hosmer et Lemeshow d'ajustement global et le pourcentage global de réussite dans la classification. En ce qui concerne la bonté de l'ajustement du modèle nous présentons les statistiques  $R^2$  alternatifs de Cox et Snell et de Nagelkerke.

Dans la table 2 s'observent les caractéristiques de la PMI que ne planifient pas en relation avec celles qui planifient à court terme. Les résultats montrent des valeurs positives et significatives dans l'innovation ( $B = 0,346$ ; significatif aux  $0,000$ ), le secteur ( $B = 0,350$ ; significatif aux  $0,055$ ), et la formation du dirigeant ( $B = 0,271$ ; significatif aux  $0,068$ ). Ces résultats sont pertinents avec la littérature à ce sujet qui considère que l'innovation est une caractéristique distinctive des entreprises qui planifient et qu'elle est primordial pour obtenir

une meilleure performance. Par ailleurs, les résultats indiquent que le secteur et la formation du dirigeant différencient les entreprises qui planifient par rapport à celles qui ne le font pas. Les coefficients remarquent que les entreprises les plus innovatrices, qui appartiennent au secteur de haute technologie et avec un dirigeant avec des études universitaires ont une plus grande probabilité de réaliser une planification à court terme.

**Table 2. Caractéristiques des PMI qui effectuent une planification stratégique. Régression logistique: entreprises qui ne planifient pas versus entreprises qui planifient à court terme**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Formation du dirigeant	0,271	0,148	3,343	0,068	1,311
Secteur	0,350	0,183	3,672	0,055	1,419
Innovation	0,346	0,057	37,533	0,000	1,414
Constante	-1,843	0,271	46,092	0,000	0,158

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédite. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminée en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un contraste statistique qui montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significative (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64,5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R<sup>2</sup> de Cox y Snell: 0,061. R<sup>2</sup> de Nagelkerke: 0,083

Concernant la régression logistique des entreprises qui ne planifient pas en relation avec celles qui planifient sur le long terme (table 3), il est possible d'observer des valeurs positives et significatives dans les variables de taille (B= 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,763), et l'innovation (B=0,362); tous significatifs aux 0,000. Nous observons aussi une signification dans les variables de position technologique (B=0,268; significatif 0,015); entreprise familiale (B=0,403; significatif aux 0,033); et le secteur (B= 0,415; significatif aux 0,040). Ces résultats suggèrent un plus grand nombre de caractéristiques distinctives entre les entreprises qui ne planifient pas et celles qui planifient avec un horizon temporel sur le long terme, en comparaison des résultats de la table 2. Il est possible que les entreprises qui planifient sur le long terme obtiennent quelques avantages par rapport à celles qui ne le font pas, tels que l'identification de nécessités de ressources dans une phase précoce, et une meilleure réponse aux opportunités et les menaces de l'environnement. Concernant les signes des coefficients, ceux-ci indiquent que les entreprises qui ont une plus grande probabilité de planifier sur le long terme en comparaison de celles qui ne planifient pas, sont caractérisées pour avoir une plus grande taille, une structure de la propriété non familiale et pour appartenir à un secteur d'haute technologie. De plus, elles comptent avec un dirigeant d'études universitaires, tendent à innover et possèdent une position technologique supérieure.

**Table 3. Caractéristiques des PMI qui effectuent une planification stratégique. Régression logistique: entreprises qui ne planifient pas versus entreprises qui planifient à long terme**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Taille de l'entreprise	0,000	0,000	35,690	0,000	1,000
Entreprise familiale	0,403	0,189	4,557	0,033	1,496
Formation du dirigeant	0,763	0,173	19,540	0,000	2,144
Secteur	0,415	0,202	4,215	0,040	1,515
Innovation	0,362	0,066	30,225	0,000	1,437
Position technologique	0,268	0,110	5,913	0,015	0,765
Constante	-3,213	0,509	39,906	0,000	0,040

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédite. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminée en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtient un

contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R<sup>2</sup> de Cox y Snell: 0,061. R<sup>2</sup> de Nagelkerke: 0,083

Dans la table 4, qui compare les entreprises qui planifient à court terme en relation avec celles qui planifient à long terme, des différences positives et significatives ont été trouvées en ce qui concerne: la taille (B = 0,000; significatif aux 0,000), la formation du dirigeant (B= 0,639; significatif aux 0,000), et la position technologique (B = 0,203; significatif aux 0,066). On peut dire que les découvertes sont congruentes avec la littérature et l'évidence empirique à ce sujet. Quelques auteurs pensent qu'à mesure que les entreprises grandissent, en passant d'une étape à l'autre, leurs processus de planification deviennent plus spécifiques, formels et longitudinaux. Les signes des coefficients montrent que les entreprises de plus grande taille, avec un dirigeant d'études universitaires et avec une position technologique supérieure ont une plus grande probabilité de réaliser planification à long terme que celles qui l'effectuent à court terme.

**Table 4. Caractéristiques des PMI qu'effectuent une planification stratégique.  
Régression logistique: entreprises que planifient à court terme versus  
entreprises que planifient à long terme**

Variables	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
Taille de l'entreprise	0,000	0,000	20,142	0,000	1,000
Formation du dirigeant	0,639	0,175	13,268	0,000	1,894
Position technologique	-0,203	0,110	3,390	0,066	0,816
Constante	-1,007	0,397	6,439	0,011	0,365

Notes: B: coefficients logistiques: Ils sont en réalité des mesures des changements dans le ratio de probabilités, appelé aussi *odds ratio*. Un coefficient positif augmente la probabilité, tandis qu'une valeur négative diminue la probabilité prédit. E.T.: erreur typique. Wald: Wald-statistique. Sig.: niveau de signification. Exp(B): coefficient exponentiel. La signification statistique du modèle a été déterminé en utilisant la mesure de Hosmer Lemeshow d'ajustement global où il s'obtienne un contraste statistique que montre l'absence de différences statistiques significatives entre les classifications observées et prédites car la valeur de Chi-carré n'est pas significatif (Chi-carré: 9,595, sig.: 0,295). Comme mesure de qualité d'ajustement on obtient un pourcentage global de succès du 64.5% si on emploie le modèle avec fonction de classement. Résumé du modèle: -2 log de la vraisemblance: 1059,850. R<sup>2</sup> de Cox y Snell: 0,061. R<sup>2</sup> de Nagelkerke: 0,083

## 5. Conclusions

L'objet de ce travail a été d'analyser les caractéristiques principales des PMI qui réalisent une planification stratégique à travers d'une étude empirique sur 1,170 PMI en Espagne. Les questions de recherche ont permis de vérifier si des facteurs tels que la taille, l'âge, la formation du gérant, la structure de la propriété, le degré d'innovation et la position technologique de la PME, ont un lien direct sur le développement des systèmes de planification stratégique. Ce travail apporte une nouvelle évidence à la littérature sur la planification stratégique sur la base de la Théorie des Ressources et des Capacités, en montrant la nécessité qui a la PMI d'établir des mécanismes de planification et un contrôle de sa gestion pour obtenir un équilibre correct de sa croissance et sa rentabilité.

Une planification stratégique bien développée peut devenir un avantage compétitif durable pour l'entreprise. Pour cela, elle devrait constituer un outil indispensable dans les systèmes organisationnels de toutes les entreprises malgré sa taille. Les PMI ont besoin d'établir de plus en plus des mécanismes de contrôle et de planification pour la prise de décisions stratégiques, surtout dans une forte concurrence provoqué actuellement par la globalisation des marchés et les changements technologiques. Cependant, ils existent des nombreuses études qui mettent en évidence que la planification stratégique n'est pas suffisamment étendue dans la PME et la PMI. La direction de l'entreprise doit structurer ses décisions en fonction des données

objectifs, et ceux-ci peuvent être obtenus seulement si l'entreprise utilise des différentes techniques de planification et de contrôle.

Les résultats obtenus dans cette recherche sont significatifs. Les variables qui expliquent dans une plus grande mesure l'implantation de la planification stratégique par la PMI sont principalement : son attitude innovatrice et la formation du gérant. Les entreprises les plus innovatrices et avec un gérant avec formation universitaire ont une plus grande probabilité de projeter stratégiquement les activités de son entreprise. Il est indispensable que la PMI connaisse les bénéfices de la planification stratégique pour le développement de son entreprise. L'absence de planification peut occasionner des situations excessives imprévues, un manque de vision claire et un manque de contrôle.

En ce qui concerne l'attitude innovatrice, cette évidence empirique soutient d'autres études qui évoquent l'importance de l'innovation pour le développement de la compétitivité, de la créativité et l'efficacité. De ce fait, l'innovation et la technologie deviennent des éléments attachés à la gestion d'entreprise y compris sa vision stratégique. Par rapport au dirigeant, il participe dans la PMI dans la quasi-totalité des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Le niveau de planification se rattache directement à l'orientation qu'il essaie de donner à l'entreprise, tellement que, s'il s'oriente au développement et à la croissance de son entreprise la planification sera un véhicule pour atteindre les objectifs projetés. Au cas contraire il ne lui accordera pas d'importance. L'absence de planification dans la PMI peut générer des situations imprévues, un manque d'éléments de mesure pour contrôler le succès ou l'échec de la gestion.

En ce qui concerne les différences entre les entreprises qui planifient à court terme et à long terme l'étude empirique montre que les PMI de plus grande taille, avec des dirigeants qui ont des études universitaires et une position technologique favorable ont une plus grande probabilité de planifier sur le long terme. Adopter une perspective de long terme peut aider la PMI à mieux répondre aux opportunités et aux menaces de l'environnement et par conséquent obtenir une meilleure performance.

Ce travail montre l'importance de planifier avec un horizon temporel de long terme, et même si l'horizon temporel reste un concept relatif qui change d'une entreprise à l'autre il paraît nécessaire de fixer un horizon temporel le plus large possible. L'horizon temporel de long terme suppose quelques avantages dans la planification à court terme, parmi lesquelles on trouve l'identification de besoins dans une phase précoce ou la motivation des entrepreneurs et des salariés afin d'atteindre leurs objectifs.

Bref, nous considérons que les implications de ce travail sont importantes. Les résultats peuvent être utiles pour les gouvernements afin de développer d'initiatives pour soutenir la planification stratégique chez les PMI. Ces politiques peuvent consolider la permanence, le développement et la compétitivité de ces entreprises. Ils peuvent aussi être utiles aux cadres de la PMI pour dessiner et employer des plans stratégiques qui leur permettent d'orienter les activités de l'entreprise et d'atteindre ses objectifs.

Cette étude a quelques limitations qui suggèrent des futures lignes de recherche. Tout d'abord, nous n'avons pas les critères d'efficacité de l'implantation de la planification stratégique. Par ailleurs, des facteurs de type stratégique et culturel peuvent avoir une influence sur la relation planification-contrôle. Ces aspects n'ont pas été aussi repris dans ce travail de recherche. Finalement, la relation entre planification stratégique et performance n'as pas été vérifié, ce qui devient l'élément qui permettrait aux gérants de la PMI de démontrer son utilité.

## Bibliographie

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

- Cooper, A.; Gimeno-Gascon, F. J. y Woo, C. Y. (1991): "A resource-based prediction of new venture survival and growth", *Academy of Management*: 68-72.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003): "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strategy Management Journal*, vol. 24, no. 1: 165-185.
- DIRCE (2003). Directorio Central de Empresas. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p201&file=inebase&L=0>
- Eikebrokk, T. R. y Olsen, D. H. (2007): "An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in european SMEs". *Information & Management*, 44: 364-383.
- Elbanna, S. (2008): "Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: evidence from the Arabic context", *Management Decision*, vol. 46, no. 5: 779-796.
- Estrada, R.; García, D. y Sánchez, V. (2009): "Planification stratégique dans la PMI: une évidence empirique dans des entreprises mexicaines", *La Revue Internationale PMI*. Enviado en noviembre de 2009. En revisión para su publicación.
- European Union (2004): Estudio Armonizado sobre Innovación Reglamento 1450/2004, implementando la decisión nº 1608/2003/EC del Parlamento Europeo y del Consejo respecto de la producción y desarrollo de estadísticas comunitarias sobre innovación.
- Freeman, C. (1974): *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth Niddleses, Penguin Books.
- French, S. J.; Kelly, S. J. y Harrison, J. J. (2004): "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", *Journal of Management Development*, vol. 23, no. 8: 765-776.
- Gallo, M. A., Tapiés, J., Cappuyns, K. (2004). "Comparison Of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences". *Family Business Review*, 17, 4, pp. 303-318.
- Gallo, M. y García Pont (1996). "Important Factors in Family Business Internationalization". *Journal of the Family Firm Institute*, vol. IX, I, 45-59.
- Gibson, B. y Casser, G. (2005): "Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms", *Small Business Economics*, 25 (3): 207-222.
- Glaister, K. W. y Falshaw, J.R. (1999): "Strategic Planning Still Going Strong?", *Long Range Planning*, vol. 32, no. 1: 107-116.
- Glaister, K.; Dincer, O.; Tatoglu, E.; Demirbag, M. y Zaim, S. (2008): "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", *Management Decision*, vol. 46, no. 3: 365-391.
- Goy, H., Pature, R. (2004). "Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI", in *Revue française de gestion*, Vol. 30, No. 140, mai-juin, p. 55-70.
- Grant, R. M. (2001): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*: 114-135.
- Griggs, H.E. (2002), "Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australian small-scale firms", *Irish Journal of Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 23-53.
- Gunn, R. y Williams, W. (2007): "Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK", *Strategic Change*, vol. 16: 201-216.
- Hamel, G., Prahalad, K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, No. 68, mai-juin, p. 79-91
- Handler W.C., Kram K.E (1998). "Succession in Family Firms: The problem of Resistance", *Family business review*, *Journal of the Family firm Institute*, Estados Unidos Volumen I (4), pp. 361-381.



- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2006): "Initiating Strategic Planning", *Journal of Business Research*, 59 (1): 100-11.
- Hart, S., Banbury, C. (1994). "How strategy making process can make a difference", *strategic management journal*, 15, 251-269.
- Holmes y Nicholls (1988): "An analysis of the use of accounting information by Australian small business", *Journal of Small Business Management*, abril: 57-68.
- Hoque, Z. y James, W. (2000). "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance". *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-18.
- Hoque, Z. y James, W. (2000): "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance", *Journal of Management Accounting Research*, 12: 1-18.
- Huck, J., McEwen, T. (1991). "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, October, vol. 29, n.2, pp.90-93
- Hughes, A. (2001): "Innovation and business performance. Small entrepreneurial firms in the UK and the EU", *New Economy*, 8 (3): 157-163.
- Julien, P. (1994): "SMEs and international competition: free trade agreement or globalization?", *Journal of Small Business Management*, 32 (3): 52-63.
- Julien, P. A. (2007). "Trente ans déjà! Où en sommes-nous avec la théorie de la PMI? ", *Séminaire international* (10 et 11 mai), UQTR, Trois rivières. Canada.
- Julien, P.A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives*, 2ème édition, GREPME, ECONOMICA, Paris.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work," *Harvard Business Review*, 71(5): 134–148.
- Kato, L. (2006): "Rotación de capital y selección de técnicas en el modelo multisectorial de producción lineal y en el esquema Marxista de producción basado en la Teoría del Valor Trabajo". UAM- Azcapotzalco. Dpto. Economía, 1-33.
- Khanti, S. (2007). "A framework for management control research", *Journal of Management*, vol. 26, no. 9, pp. 895-915.
- Koc, T. y Bozdag, E. (2007): "An empirical research for CNC technology implementation in manufacturing SMEs". *Int J Adv Manuf Technol*, 34, 1144–1152.
- Kraus, S.; Harms, R. y Schwarz, E. (2006): "Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings", *Management Research News*, vol. 29, no. 6: 334-344.
- Kuratko, D. F. (2006). "A tribute to 50 years of excellence in entrepreneurship and small business". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 483-492.
- Kuratko, D. F., Goodale J.C., Hornsby, J. S. (2001). "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, 39(4), pp. 293–311
- Longenecker, J. C., More, R. Petty, L y Palich, J. (2007): *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. (13ª ed.). México. Thomson.
- Luck, S. (1996), "Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners", *Journal of Small Business Management*, vol.34, n.3, October, pp.68-75.
- Lumpkin, G.; Shrader, R. y Hills, G. (1998): "Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. 32: 180-189.
- Lussier, R. N. y Corman, J. (1996): "A business success versus failure prediction model for entrepreneurs with 0-10 employees", *Small Business Economics*: 1-10.

- Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, J.B. and Kuratko, D.F. (1993): "Formalized planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, no. 2, pp. 38-50.
- Malmi, T. (1999): "Activity-based costing diffusion across organizations\_ An exploratory empirical analysis of Finnish firms", *Accounting, Organizations and Society* 24: 649-672.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D., Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*, Ed. UAEH, México, ISBN, 970-769-137-9, p. 234.
- Martínez-Piva, M. (2008): *Generación y protección del conocimiento, propiedad intelectual, innovación y desarrollo económico*. México: CEPAL.
- McConaughy, D. L., Matthews, C.H., Fialko, A.S. (2001). "Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value", *Journal of Small Business Management*, 39 (1): 31-49.
- McEvily, S., Eisenhart K. y Prescott, J. (2004): "The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies". *Strategic Management Journal*, 1 (25), 713-722.
- Merchant, K.A. (1984): "Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model", *Accounting, Organizations and Society* 9(3/4): 291-307.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 1, no. 59: 107-114.
- Monreal, J. (Dir.) (2002). *La empresa familiar: realidad económica y cultura empresarial*, 1ª Edición, Ed. Civitas, Madrid.
- Montoya, F., Rendon, M. (1999). "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", *Administración y organizaciones*, Año 1, No. 3, UAM, México, p. 87-111.
- Morikawa, M. (2004): "Information technology and the performance of japanese SMEs". *Small Business Economics*, vol. 23: 171-177.
- Naffziger, D.W. y Kuratko, D.F. (1991), "An investigation into the prevalence of planning in small business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 2, pp. 99-110.
- O'Regan, N., Sims, M., Ghobadian, A. (2005). "High performance : ownership and decision-making in SMEs", *m*, Vol. 43, No. 3, p. 382-396
- Oakey, R., 1991, 'High technology small firms: their potential for rapid industrial growth', *International Small Firms Journal* 9(4), 30-42.
- OECD/Eurostat, 1997, *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and Eurostat, Paris.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002): "Effective strategic planning in small and medium sized firms", *Management Decisión*, vol. 40, no. 7: 663-671.
- Pearse, J. A.; Robbins D.K. y Robinson R.B. (1987): "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Perry, S. (2001): "The Relationship Between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the US". *Journal of Small Business Management*, 39(3): 201-208.
- Porter, M. (1991): *The competitive advantage of nations*. New York. Press.
- Poutziouris, P., Chittenden F., Michaelas, N. y Oakey, R. (2002): "Taxation and the performance of technology-based small firms in the U.K.". *Small Business Economics*, 14, 11-36.
- Quinn, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois: Irwin.

- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to Organizational analysis", *Management Science*, vol. 29, no. 3: 363-377.
- Rodríguez, J. (2005): *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª ed.). México. International Thomson.
- Romano, C.A., Tanewski, G.A., Smyrnios, K.X. (2000). "Capital structure decision making: a model for family business", *Journal of Business Venturing*, No. 16, pp. 285-310.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. y Lings, I. (2007): "Strategic planning and performance: extending the debate", *Journal of Business Research*, vol. 61: 1-10.
- Rue, L. W. y Ibrahim, N.A. (1998): "The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*: 24-32.
- Sarabia Sánchez, F.J. (coord.) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide, Madrid.
- Scherer, F.M.: Ross, D. (1990): *Industrial Market Structure and economic performance*, 3ª edición, Boston, Houghton Mifflin.
- Sexton, D.L. y Van Auken, P.M. (1985): "A longitudinal study of small business strategic planning", *Journal of Small Business Management*, January: 7-15.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 1-35.
- Sheppard, J. P. y Chowdhury, S. D. (2005): "Riding the wrong wave: organizational failure as a failed turnaround". *Long Range Planning*, 38, 39-260.
- Simons, R. (1990): "The role of management control system in creating competitive advantage: new perspectives", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. 1/2, pp. 127-143.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9: 853-861.
- Torres, O., (1998). "Vingt cinq ans de recherche en PMI : Une discipline entre courants et contre-courants", in Torres O. (sous la coord.), *PMI de nouvelles approches*, Paris : Economica, Paris, p. 17-53.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm, strategic management journal", *strategic Management Journal*, Apr-Jun, Vol. 5, No. 2, p. 171-180
- Yasuda, T. (2005): "Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing". *Small Business Economics*, vol. 24: 1-15.
- Yusuf, A. Saffu, K. (2005). "Planning and performance of small and medium enterprise operators in a country in transition", *Journal of small business management*, October, p. 480-497
- Yusuf, A. y Saffu, K. (2005): "Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no. 4: 480-497.
- Zevallos, E. (2003): "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, vol. 79: 53-70.