

# **BARRERAS QUE DIFICULTAN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME: UNA EVIDENCIA EMPÍRICA EN EMPRESAS MEXICANAS**

**Estrada Bárcenas Roberto**

Maestro en Gestión Administrativa  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.  
estradab@upct.es

**García Pérez de Lema Domingo**

Doctor en Ciencias Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad Politécnica de Cartagena, España.  
domingo.garcia@upct.es

**Sánchez Trejo Víctor Gabriel**

Doctor en Ciencias de Gestión  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.  
vgst@hotmail.com

## **Resumen**

Este estudio tiene por objeto identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución, y su relación con el nivel de formalidad de la planificación estratégica en las Pequeñas y medianas empresas, a través de una muestra de 130 empresas manufactureras de Hidalgo, desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas. Los resultados muestran que los factores que desalientan o impiden la planificación tienen un efecto menor en las PYME que tienen niveles de planificación más formales, lo que a su vez propicia un rendimiento superior.

**Palabras clave:** Barreras, Planificación, Rendimiento.

## **Abstract**

This study aims to identify the factors that discourage or impede planning and barriers to implementation, and its relationship to the level of formality of strategic planning in small and medium enterprises, across a sample of 130 manufacturing firms Hidalgo, from the perspective of the Theory of Resources and Capabilities of Enterprises. The results show that the factors that discourage or prevent planning have less effect in SMEs that are planning more formal levels, which in turn encourages higher performance.

**Keywords:** Barriers, Planning, Performance.

## 1. Introducción

La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra *et al.*, 2007). México no es la excepción, pues según datos del INEGI (2004) representan el 99.7% de las empresas, generan el 71.9% de los empleos y contribuyen al 52% del PIB. No obstante, y a pesar de sus muchas contribuciones, las PYME están plagadas de altos índices de fracaso y de bajos niveles de rendimiento (Madrid *et al.*, 2007; Jocumsen, 2004; Timmons y Spinelli, 2004). Algunos trabajos desarrollados en el contexto latinoamericano, han puesto de manifiesto que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas son: incapacidad administrativa, baja productividad y bajo o nulo nivel de capacitación (Zevallos, 2003; Palomo, 2005; Dussel, 2004).

Por otra parte, la literatura acerca de estrategia empresarial sugiere que un factor determinante en el rendimiento del negocio radica en la presencia o ausencia de la planificación estratégica (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Hormozi, *et al.*, 2002; Koontz y Weihrich, 2000), por lo que es deseable que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares planee estratégicamente. Sin embargo, diversas investigaciones han demostrado que la mayoría de las PYME no planean, y la razón por la que no lo hacen generalmente no es bien conocido (Beaver, 2003; Sandberg, *et al.*, 2001; Berry, 1998; Berman, *et al.*, 1997; Sexton y Van Auken, 1985). Al respecto, Berry (1998) hizo notar que el descuido a la planificación por parte de la PYME, puede traer como consecuencia que no pueda desarrollar su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia. En consecuencia, algunos esfuerzos de investigación se han realizado para identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución, a fin de que puedan ser superados o minimizar su efecto, con el propósito de fomentar la planificación en este tipo de empresas (Wang *et al.*, 2005; O'Regan y Ghobadian, 2002).

Este estudio tiene por objeto identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución, y su relación con el nivel de formalidad de la planificación en la PYME, a través de una muestra de 130 empresas manufactureras del estado de Hidalgo en México, tomando como marco de referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas<sup>1</sup>.

En el presente trabajo se hace referencia a dos tipos de barreras que dificultan la planificación. En primer lugar, los *factores que desalientan o impiden*

---

<sup>1</sup> Esta teoría sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las empresas se debe a que poseen recursos y capacidades únicas que las diferencian de los demás competidores de su sector (Penrose, 1959; Barney, 1991). Los recursos son factores disponibles que son poseídos y controlados por la empresa. Por su parte, las capacidades representan la habilidad de gestionar eficientemente los recursos para lograr los objetivos.

*la planificación*, estas barreras dificultan la integración de un documento escrito en el que se encuentran todos los elementos relativos a la planificación estratégica (como: misión, visión, objetivos, análisis interno y externo, determinación de estrategias y control estratégico). En segundo lugar, las *barreras que dificultan la ejecución de la planificación*, estas se refieren a factores que entorpecen llevar a la práctica las estrategias que previamente se habían diseñado en el documento que contiene la planificación estratégica, esta etapa comprende la implementación de la planificación y el control. En resumen, las primeras barreras se relacionan con el diseño de un documento escrito y las segundas con los procesos necesarios para la ejecución o implementación del plan.

El documento está organizado en tres apartados. En el primero, se hace referencia a los aspectos teóricos acerca de la planificación estratégica en la PYME, las barreras que la dificultan y las hipótesis a contrastar que surgen de la revisión de la literatura. En la segunda, se encuentra la metodología del estudio y el análisis estadístico de los datos. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

## **2. Marco teórico, revisión de estudios previos e hipótesis a contrastar**

### **2.1. La planificación estratégica en la PYME**

La importancia de la planificación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Koontz y Weihrich, 2000; Rodríguez, 2005; Robinson y Pearce, 1984). Este conjunto de teorías, herramientas y técnicas han sido diseñadas para ayudar a los administradores de las organizaciones a pensar, planificar y actuar estratégicamente (Stonehouse y Pemberton, 2002).

No existe una definición aceptada de manera general acerca del concepto de planificación estratégica. Para efectos del presente trabajo, se ha adoptado la definición de Bateman y Snell (2005), quienes la consideran como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. En esta definición destacan tres aspectos principales: (a) *los objetivos*, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (b) *las estrategias*, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo; y (c) *el largo plazo*, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años, aunque en la actualidad este es un aspecto relativo. De la misma forma, otros autores han tomado en cuenta elementos similares en su definición (Rodríguez, 2005; Chiavenato, 2005; O'Regan y Ghobadian 2002; Koontz y Weihrich, 2000). Sin embargo, más allá de las definiciones operativas, Ohmae (1983 en O'Regan y Ghobadian, 2002), señala que el propósito final de la planificación es obtener la mayor eficacia posible y lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores.

Por otra parte, la literatura estratégica sostiene que la planificación debe ser un proceso deliberado y formal. No obstante, existe una diversidad de ideas a favor o en contra acerca de la conveniencia de llevar a cabo procesos formales de planificación en las PYME, que tienen como ventaja competitiva una estructura organizativa flexible. La formalidad de la planificación se refiere al grado en que existen planes en forma escrita, y lo completo de su contenido (Longenecker *et al.*, 2007). Algunos autores han sugerido que la formalidad va a depender del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su etapa de vida (Elbanna, 2008; Berry, 1998; Robinson y Pearce, 1984).

Si bien es cierto, que el éxito en el rendimiento de la PYME no depende únicamente de la planificación estratégica, algunos trabajos sostienen que existen mayores ventajas al planear que al no hacerlo. Diversos autores han encontrado que las PYME que planean, en comparación con las que no lo hacen, logran un mayor crecimiento en ventas, rendimiento de activos y márgenes de beneficios, poseen un nivel tecnológico superior y tienden a ser más innovadoras (Gibson y Casser 2005; Stewart 2002; Gibbons y O'Connor, 2005; Carland y Carland 2003; Berman *et al.*, 1997; Bracker *et al.*, 1988).

Adicionalmente, existe evidencia empírica respecto de que las PYME que planean tienen un rendimiento superior (Rudd, 2007; Falshaw y Glaister, 1999; Berry, 1998). De igual forma, Kraus *et al.* (2007) y Glaister *et al.* (2008), encontraron que existe una relación positiva y significativa entre la planificación estratégica en la PYME y el rendimiento. Mientras que Peel y Bridge (1998) encontraron que la rentabilidad y el logro de los objetivos se asociaron positivamente con una planificación formal. Finalmente, Jennings y Beaver (1997) subrayaron que la causa de los fracasos de las pequeñas empresas o de su pobre rendimiento es casi siempre una falta de atención a las cuestiones de gestión estratégica.

Sin embargo, la planificación es rara o inexistente en la mayoría de las PYME (Wang *et al.*, 2005; Rodríguez, 2005), que se caracterizan por tener una planificación más intuitiva e informal, proporcionando una base sobre la cual el rendimiento difícilmente puede medirse y analizarse (Kelmar y Noy, 1990). Adicionalmente, diversos autores han encontrado que en la práctica, las PYME tienden a orientarse más a lo operativo o a corto plazo, que a lo estratégico o a largo plazo y que las decisiones tienden a ser más reactiva que proactivas (Rodríguez, 2005; Wang *et al.*, 2005; Mazzarol, 2003; Stonehouse y Pemberton, 2002; Gaskill *et al.*, 1993).

No obstante, a diferencia de la evidencia teórica y empírica mencionada en los párrafos anteriores, algunos autores opinan que existe mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación informal de decisiones estratégicas, que a través de prácticas formales de planificación (Lumpkin *et al.*, 1998; Mintzberg, 1994).

Para determinar el efecto de la importancia concedida a la planificación y la influencia del nivel de formalidad en el rendimiento de la PYME se han planteado las siguientes hipótesis:

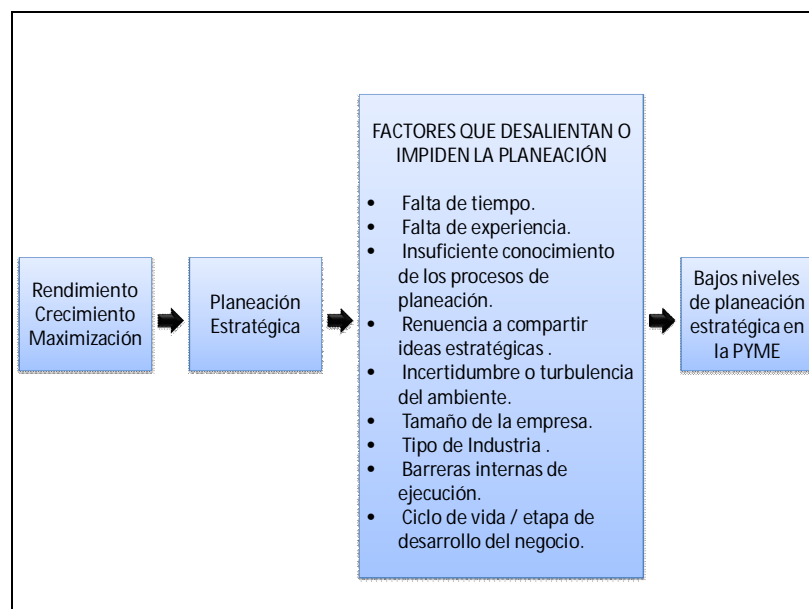
*H1. La importancia que el gerente le atribuye a la planificación influye en el rendimiento de la PYME.*

*H2. El nivel de formalidad de la planificación influye en el rendimiento de la PYME.*

## **2.2. Factores que desalientan o impiden la formulación de la planificación**

Desde la perspectiva de Bateman y Snell (2005), la planificación formal proporciona tanto a las personas como a las organizaciones un mapa claro de las actividades que se tienen que seguir para llegar a un objetivo determinado. Este proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que una organización perseguirán, comprende una serie de etapas, estas son: (1) análisis situacional; (2) metas y planes alternativos; (3) evaluación de metas y planes; (4) selección de metas y planes; (5) implementación; y (6) monitoreo y control. Las primeras cuatro etapas son actividades tendientes a la integración de un documento escrito que contiene la planificación estratégica de la empresa y las dos últimas forman parte de la puesta en práctica de plan. No obstante, existen diversos factores que desalientan o impiden la integración de dicho documento, por lo que diversos esfuerzos de investigación se han realizado para identificar los factores que desalientan o impiden la planificación (Rodríguez, 2005; Beaver, 2003; Berman *et al.*, 1997; Robinson y Pearce, 1984). La figura 1 muestra dichos factores.

**Figura 1. Factores que desalientan o impiden la planificación**



Fuente: Wang *et al.* (2005). Adaptación personal.

Al revisar la literatura, se encontró que en general existen pocos trabajos que abordan el tema de los factores que desalientan o impiden la planificación en la PYME, además se tiene poca evidencia empírica al respecto, sobre todo en el contexto latinoamericano. No obstante, a continuación se presentan algunos estudios al respecto. Por ejemplo, Robinson y Pearce (1984) en su trabajo respecto de los enfoques de investigación de la planificación estratégica en la PYME, concluyeron que algunas de las barreras más influyentes que dificultan la planificación son: (a) el tiempo que los administradores dedican a planear; (b) el desconocimiento del proceso y secuencia de la planificación y como utilizarse; (c) la carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planificación; y (e) la desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos. Adicionalmente, hicieron notar que la identificación de estas barreras es el primer paso para encontrar la forma de eliminarlas o minimizar su efecto.

Por otra parte, en el estudio de Wang *et al.* (2005), en el que trata de explicar la falta de planificación estratégica en las PYME, pusieron de manifiesto algunas barreras adicionales, entre las que destacan: (a) la turbulencia del ambiente externo; (b) el tamaño de la empresa; (c) el tipo de industria; y (d) el ciclo de vida de la empresa. Añadieron que al disminuir el impacto de estas barreras las PYME podrían elevar la cantidad y calidad de su planificación.

Otros estudios han analizado los factores que desalientan o impiden la planificación pero no en conjunto, sino de manera particular. En el trabajo de Kotey y Sheridan (2004) y Huang (2001), al referirse a la falta de conocimiento en aspectos estratégicos, coincidieron en que un aspecto que ha influido de manera determinante, es que se ha prestado poca atención a la eficacia de los programas de capacitación, formación y desarrollo del personal. Adicionalmente, la literatura sugiere que este tipo de empresas se muestran reacias a participar en actividades de aprendizaje o formación (Walker y Redmond, 2007). A lo anterior, se suma el hecho de que muchos gerentes, particularmente los de la PYME, han manifestado que se encuentran demasiado ocupados para participar en este tipo de actividades pues consideran que son de poco valor (Webster *et al.*, 2005; Beresford y Saunders, 2005; Billett, 2001).

Sin embargo, en el mismo trabajo de Walker y Redmond (2007) concluyeron que los propietarios de las PYME sí están interesados en el desarrollo de capacidades y oportunidades de formación, siempre y cuando estas sean directamente aplicables a la situación actual de su negocio, y que el proceso de entrega está cuidadosamente estructurado en términos de localización, tiempo del día, y la duración del período de sesiones. Asimismo destacaron la importancia de reconocer y brindarle mayor importancia las necesidades de formación y desarrollo en la PYME.

Algunos han analizado otros factores que desalientan o impiden la planificación desde la perspectiva de la turbulencia del ambiente. Por ejemplo, Yusuf y Saffu (2005) examinaron la relación entre la planificación y el rendimiento

de las PYME en un país en transición económica, concluyeron que en un período de incertidumbre económica se esperaría que las empresas planearan en mayor medida. Sin embargo, como lo demostró su estudio, las PYME planearon menos o simplemente no lo hicieron.

Finalmente, vale la pena destacar, que existen enfoques alternativos. En el trabajo de Vicere (1995) y Walker y Brown (2004) hicieron patente que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño influyen de manera determinante en el nivel de planificación de la PYME. Explicaron que si los objetivos del gerente están orientados al crecimiento y la maximización de los beneficios de la empresa, entonces la planificación se reconoce como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad. En cambio, si se orientan a la realización de objetivos personales (independencia, satisfacción personal, estilo de vida, sentimientos de logro) la motivación para planear se verá disminuida sensiblemente. Adicionalmente, consideraron que posiblemente la causa del menor compromiso hacia la planificación por parte de los gerentes de las PYME sea la percepción de que ésta actividad es de menor importancia o de poco valor. De la misma forma, Wang *et al.* (2005) concluyeron que los motivos que mueven al gerente y los objetivos que persigue son fundamentales para comprender las prácticas de planificación en las PYME y que esta puede ser una explicación alternativa a la falta o bajo nivel de planificación en estas empresas.

Con el propósito de identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y analizar su efecto en el nivel de formalidad se propone la siguiente hipótesis:

*H3. El efecto de los factores que desalientan o impiden la planificación es menor en las PYME que tienen procesos de planificación formal.*

#### **2.4. Barreras que dificultan la ejecución de la planificación**

Es evidente que la planificación no representa únicamente el contenido de un documento escrito, sino que además abarca los procesos necesarios para la ejecución, evaluación y control del plan. En otras palabras, la planificación no puede separarse de su ejecución y aunque son elementos distintos, tienen una alta interdependencia (O'Regan y Ghobadian, 2002). Incluso, los mejores planes pueden fracasar si no son ejecutados correctamente. Al respecto, Beer y Eisenstat (2000) llegaron a la conclusión de que la ineficacia de la planificación se debe, entre otras cosas, a deficiencias en su ejecución y que a su vez, como lo hacen notar Lumpkin *et al.* (1998), dichas dificultades inciden, de manera determinante, en el rendimiento de la empresa.

Algunos trabajos han identificado diversas barreras que dificultan la ejecución de la planificación. En el estudio de O'Regan y Ghobadian (2002), hicieron énfasis en 8 de ellas, 5 de carácter interno y 3 externo. Las primeras se relacionan con: (a) comunicación insuficiente; (b) la aplicación tomó más tiempo

de lo previsto; (c) déficit en la capacidad de los empleados; (d) falta de claridad en los objetivos generales; y (e) ineficacia en la coordinación para la ejecución. Mientras que las de carácter externo están asociadas con: (a) crisis que distrajeran la aplicación; (b) surgimiento de problemas externos imprevistos; y (c) factores externos que impactaron la aplicación. Concluyeron, que las barreras de ejecución están más asociadas a factores internos, además hicieron notar que las empresas que planeaban formalmente reducían el efecto de dichas barreras y garantizaban una aplicación más efectiva.

Algunos estudios han propuesto diversas barreras que pueden afectar la ejecución. Por ejemplo, Crittenden y Crittenden (2008) identificaron 8 palancas estructurales que reducen el efecto de las dificultades de ejecución: *acciones* (quién, qué, cuándo); *programas* (aprendizaje organizacional y prácticas de mejora continua); *sistemas* (sistemas de apoyo estratégico); *políticas de apoyo*; *interacción* (dirección estratégica); *asignación* (cuándo y dónde asignar los recursos); *seguimiento* (vinculación al logro con recompensas); y *organización* (cultura empresarial). Por su parte, Beer y Eisenstat (2000) propusieron lo que llamaron los 6 asesinos silenciosos que dificultan la ejecución: (a) el estilo gerencial de “*dejar hacer, dejar pasar*”; (b) falta de claridad de la estrategia; (c) equipo de gestión ineficaz; (d) pobre comunicación vertical; (e) mala coordinación entre las funciones de la empresa; y (f) insuficiente liderazgo.

Para determinar cuáles son las barreras que dificultan la ejecución y su efecto en la planificación se propone la siguiente hipótesis:

*H4. El efecto de las barreras que dificultan la aplicación es menor dependiendo el nivel de formalidad de la planificación en la PYME.*

### **3. Metodología**

#### **3.1. Selección de la muestra e instrumento de medición**

Para el cálculo de la muestra se tomó como base una población de 7,010 PYME manufactureras con más de 10 y hasta 250 empleados, tomando como base los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2004). La muestra, que se extrajo de la población es de 130 PYME del estado de Hidalgo. La composición de las empresas que conforman la muestra se puede ver en la tabla 1.



**Tabla 1. Sector industrial**

<b>Industria</b>	<b>%</b>
Industria alimentaria	18
Industria del vestido	22
Industria química	16
Industria de la madera	9
Industria de la construcción	15
Otras industrias manufactureras	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

El instrumento utilizado para la recogida de datos fue un cuestionario autoadministrado aplicado a los gerentes de la PYME, entre los meses de noviembre de 2008 a febrero de 2009. La elección de esta técnica obedece a que no existe una base de datos en cuanto a estas empresas en México. No obstante, esta técnica también ofrece ventajas entre las que destacan recoger información de un grupo numeroso de sujetos de forma relativamente rápida y económica, y que se puede acceder a información que no se encuentra disponible por otro medio (Martín y Aguiar, 2004).

La tabla 2, caracteriza la muestra objeto de estudio. Respecto de las variables continuas, los resultados muestran que en promedio el número de empleados de la muestra es de poco más de 50 personas por empresa y que las ventas ascienden, en promedio, a \$31 millones de pesos. También se observa, que la media del número de años que llevan funcionando las empresas es de 14.6 años.

En cuanto a las variables categóricas, destaca que el 86.2% de las empresas de la muestra son empresas familiares. También se puede apreciar, que casi el 68% de los gerentes tienen formación universitaria. Respecto de la estrategia, basada en la tipología de Miles y Snow (1978), el porcentaje más alto corresponde a la estrategia analizadora (33.08%), seguida por la estrategia exploradora (30.77%). No obstante, cerca del 21% de las empresas no sigue ninguna de las estrategias sugerida en esta tipología. De las estrategias competitivas propuestas por Porter (1980), la estrategia de concentración es la más utilizada con 32.31% y la estrategia de diferenciación con 26.15%. Sin embargo, llama la atención que casi un cuarto de las empresas de la muestra (24.62%), carece de una estrategia definida.

### **3.2. Medición de variables**

#### ***Variable dependiente: Rendimiento***

Hasta el momento, no existe acuerdo respecto de un indicador válido y generalizable para medir el rendimiento (Glaister *et al.*, 2008; Phillips, 1996). Para efectos del presente estudio, se adoptó un enfoque de tipo cualitativo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), basado en doce criterios para evaluar el

rendimiento empresarial. Esta variable se midió utilizando la escala de Likert de 5 puntos (1= nada importante y 5= muy importante). Un criterio similar ha sido utilizado en otros trabajos (Rudd *et al.*, 2007; Delmar y Shane, 2003). Adicionalmente, se llevó a cabo el análisis de fiabilidad de la escala, obteniendo un índice significativo de consistencia interna a través del Alfa de Cronbach (0.901) y al análisis factorial por medio del KMO (.866) y la prueba de esfericidad de Bartlett (significativo al 1%). Estos resultados se muestran en la tabla 3.

**Tabla 2. Descriptivos de las variables caracterizadoras**

<b>Variables continuas</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Número medio de empleados (2008)	50.3	63.4
Ventas medias en pesos (2008)	\$31,071,303.00	\$97,493,691.00
Edad de la empresa	14.6	14.0
<b>Variables categóricas</b>		
Control mayoritario		
- Empresa familiar		86.2%
- Empresa no familiar		13.8%
Formación del gerente		
- Con estudios universitarios		67.7%
- Sin estudios universitarios		32.3%
Estrategia Tipología de Miles y Snow		
- Exploradora		30.77%
- Analizadora		33.08%
- Defensiva		15.38%
- Sin estrategia		20.77%
Estrategias competitivas de Porter		
- Costos		16.92%
- Diferenciación		26.15%
- Concentración		32.31%
- Sin estrategia		24.62%

**Tabla 3. Fiabilidad de la escala: rendimiento**

<b>Nivel de importancia de la empresa a factores determinantes del desarrollo y éxito competitivo: (1= Nada importante; 5= Muy importante)</b>	<b>Validación de la escala</b>
Calidad del producto	<b>Alfa de Cronbach= 0.901</b>
Eficiencia de los procesos operativos internos	
Organización de las tareas del personal	
Satisfacción de los clientes	
Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	<b>KMO= .866</b>
Imagen de la empresa y de sus productos	
Participación de mercado	
Rentabilidad	<b>Prueba de esfericidad de Bartlett= .000</b>
Productividad	
Motivación/satisfacción de los trabajadores	<b>Factores: 1</b>
Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral)	
Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)	

### ***Variables independientes***

- *Importancia de la planificación*: se midió a través de la escala de Likert de 5 puntos, asignando 1 a nada importante y 5 a muy importante. Una medida similar se empleó en el trabajo de Berry (1998).

- *Formalidad de la planificación*: Para medir la formalidad de la planificación, se adaptó la medida utilizada en los trabajos de French *et al.* (2004) y Bracker *et al.* (1988). Este modelo divide a las empresas en cuatro niveles de planificación, con características específicas para cada uno de los niveles: (a) planificación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (b) planificación formal: se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico; (c) planificación informal: el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito; y (d) sin plan.

- *Factores que desalientan o impiden la planificación*: se les preguntó a los gerentes de la PYME cuáles eran los factores que desalientan o impiden la planificación utilizando la escala de Likert de 5 puntos (1= poco y 5= mucho). Otros trabajos han utilizado criterios similares (Wang *et al.*, 2005; Stonehouse y Pemberton, 2002; Robinson y Pearce, 1984).

- *Barreras para la aplicación de la planificación*: estas barreras se midieron utilizando la escala de Likert de 5 puntos (1= poco y 5= mucho). Algunos trabajos han ocupado un criterio de medida similar (O'Regan y Ghobadian, 2002; Yusuf y Saffu, 2005).

### ***Variables de control:***

- *Tamaño*: se midió como el valor medio del número de empleados. Morikawa (2004) llegó a la conclusión de que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el rendimiento y el tamaño de la empresa.

- *Edad*: La edad se midió con base en el número de años que lleva funcionando la empresa de acuerdo con el trabajo de Yasuda (2005).

- *Sector*: se utilizó el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN-2003).

## 4. Análisis de resultados

### *Análisis Univariante*

Con el propósito de lograr una mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas, los resultados se resumen por medio del análisis estadístico univariante a través de: (1) análisis ANOVA para variables continuas y (2) análisis de contingencia, con base en la  $\chi^2$  de Pearson para las variables categóricas.

La tabla 4, muestra el tipo de planificación en relación con el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa. Los resultados muestran valores positivos y significativos en ambas variables (significativos al 1%). Estos resultados sugieren que el nivel de sofisticación de la planificación, dependerá de la etapa de crecimiento de la empresa, ya que a medida que se vuelven más grandes y complejas se ven en la necesidad de formalizar sus procesos de planificación (Elbanna, 2008; Longenecker *et al.*, 2001; Robinson y Pearce, 1984).

**Tabla 4. Variables de control**

<b>Variables</b>	<b>Sofisticada</b>	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>	<b>Sin plan</b>	<b>Sig.</b>
Tamaño (número de empleados)	115.35	41.78	40.52	23.52	.000
Años de funcionamiento	22.19	13.63	11.23	15.16	.011

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo

En la tabla 5, se puede apreciar la media de la importancia concedida a la planificación en relación con el rendimiento de la PYME. Al igual que en diversos trabajos empíricos (Stonehouse y Pemberton, 2002; Falshaw y Glaister, 1999) y teóricos (Chiavenato, 2005; Koontz y Weihrich, 2000; Rodríguez, 2005), los resultados muestran que las empresas que le dieron mayor importancia a la planificación lograron un rendimiento superior (significativo al 1%), por lo que se acepta la hipótesis 1.

**Tabla 5. Importancia de la planificación y rendimiento**

<b>Variable</b>	<b>Importancia planificación</b>	<b>Nivel de significancia</b>
Rendimiento	3.92	***

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo

En la tabla 6, se analiza el tipo de planificación y el rendimiento de la PYME a través de la comparación de medias. Los resultados sugieren que las empresas que tienen una planificación sofisticada (valor medio de 4.06), tienen un rendimiento superior en relación con la planificación que desempeñan las demás

empresas. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los planeadores formales e informales (ambos con una media de 3.72). Este resultado coincide con otros estudios que encontraron que las PYME que planean minuciosamente tienen un rendimiento superior comparados con aquellas que tienen procesos de planificación menos rigurosos (Glaister *et al.*, 2008; Kraus *et al.*, 2007). Con base en los resultados anteriores, se acepta la hipótesis 2.

**Tabla 6. Tipo de planificación y rendimiento**

Variable	Planificación sofisticada	Planificación formal	Planificación informal	Sin plan
Rendimiento	4.06	3.72	3.72	3.59

Rendimiento: escala de Likert de 5 puntos (1= muy desfavorable y 5= muy favorable).  
 F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.  
 Nivel de significancia: **0.064**

La tabla 7, muestra los factores que desalientan o impiden la planificación y el tipo de planificación, a través de una comparación de medias. Como se puede observar los principales factores que desalientan o impiden la planificación son: (a) turbulencia del ambiente externo (media de 2.73); (b) insuficiente conocimiento de los procesos de planificación (media de 2.72); y (c) carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia (media de 2.71).

En la misma tabla se puede observar, que de manera general, los factores que desalientan o impiden la planificación afectan en menor medida a las PYME que tienen niveles de planificación sofisticada. Sin embargo, no todas las variables resultaron estadísticamente significativas. Aquellas que sí muestran diferencias positivas son: (a) la falta de experiencia; (b) el insuficiente conocimiento de los procesos de planificación; (c) el tamaño de la empresa; (d) el tipo de industria; y (e) el ciclo de vida de la empresa, todas significativas al 1%. Este resultado apoya, al menos en parte, otros estudios que han encontrado que las empresas que planean formalmente reducen el efecto de estas barreras (Wang *et al.*, 2005; O'Regan y Ghobadian, 2002), por lo que la hipótesis 3 se acepta de manera parcial.

**Tabla 7. Factores que desalientan o impiden la planificación y tipo de planificación**

<b>VARIABLES</b>	<b>Media total</b>	<b>Planificación sofisticada</b>	<b>Planificación formal</b>	<b>Planificación informal</b>	<b>Sin plan</b>	<b>Sig.</b>
1. Falta de tiempo	2.53	2.15	2.48	2.65	2.72	NS
2. Falta de experiencia	2.46	1.65	2.78	2.40	3.08	***
3. Insuficiente conocimiento de los procesos de planificación	2.72	2.00	2.93	2.65	3.40	***
4. Resistencia a compartir ideas estratégicas	2.31	1.85	2.70	2.29	2.40	NS
5. Turbulencia del ambiente externo	2.73	2.77	2.81	2.67	2.72	NS
6. Tamaño de la empresa	2.38	1.77	2.22	2.40	3.12	***
7. Tipo de Industria	2.25	1.65	2.19	2.37	2.72	***
8. Ciclo de vida de la empresa	2.15	1.65	2.07	2.25	2.56	***
9. Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia	2.71	2.35	2.63	2.73	3.12	NS

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.

Respecto de la tabla 8, se comparan los valores medios de las barreras que impiden la ejecución de la planificación y el tipo de planificación que lleva a cabo la PYME. Los resultados muestran que las barreras más relevantes que dificultan la ejecución de la planificación son: (a) incompreensión de los objetivos generales por parte del personal (valor medio 3.40); (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación (valor medio 3.36); y (c) comunicación insuficiente (valor medio 3.22). Vale la pena destacar, que estas barreras se atribuyen a aspectos internos en mayor medida que a factores de carácter externo. Este resultado concuerda con otros estudios que encontraron resultados similares (O'Regan y Ghobadian, 2002; Crittenden y Crittenden, 2008).

También se puede observar que el impacto de las barreras de aplicación no tiene diferencias significativas entre los distintos tipos de planificación, motivo por el cual se rechaza la hipótesis 4.

**Tabla 8. Tipos de planificación y barreras que impiden la ejecución de la planificación**

<b>Variables</b>	<b>Media total</b>	<b>Planificación sofisticada</b>	<b>Planificación formal</b>	<b>Planificación informal</b>	<b>Sig.</b>
1. Comunicación insuficiente	3.22	3.19	3.41	3.13	NS
2. La aplicación tomó más tiempo de lo previsto	3.10	3.12	3.15	3.08	NS
3. Déficit en la capacidad del equipo administrativo y empleados	3.06	2.81	3.11	3.15	NS
4. Los objetivos generales no fueron comprendidos por parte del personal	3.40	3.42	3.37	3.40	NS
5. La coordinación para la aplicación no fue lo suficientemente eficaz	3.36	3.38	3.33	3.37	NS
6. Factores externos a la empresa afectaron la aplicación de la estrategia	3.09	3.19	3.22	2.96	NS

F-test (ANOVA): \*:  $p \leq 0.1$ ; \*\*:  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0.01$ ; NS: No significativo.

## **Conclusiones**

El objetivo de la presente investigación fue identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución, y su relación con el nivel de formalidad de la planificación en la PYME.

Los resultados muestran que las PYME que le dieron mayor importancia a la planificación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado pone de manifiesto que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño de la PYME, influyen de manera determinante en los niveles de planificación. Por lo tanto, si sus objetivos primordiales son el crecimiento y el aumento de los beneficios de la empresa, entonces se reconoce a la planificación como un medio para la competitividad y el desarrollo empresarial, de lo contrario, esta actividad se puede percibir como de menor importancia o de poco valor. También se encontró que las PYME que tienen niveles de planificación sofisticada (que se encuentra por escrito y contiene todos los elementos de una planificación formal) obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado sugiere que existe mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planificación, que a través de un proceso emergente e informal como algunos trabajos lo han sugerido. Es posible que la flexibilidad e informalidad pueden ser útiles en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planificación y control.

Respecto de los factores que desalientan o impiden la planificación en la PYME, los resultados muestran que los factores más influyentes son: (a) la

turbulencia del ambiente externo; (b) el insuficiente conocimiento de los procesos de planificación; y (c) la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia. Adicionalmente, se encontraron diferencias positivas y significativas al comparar los factores que desalientan o impiden la planificación con el nivel de formalidad de la PYME. Los resultados muestran que factores como: falta de experiencia, insuficiente conocimiento de los procesos de planificación, tamaño de la empresa y tipo de industria, afectan en mayor medida a los planeadores informales que a los que tienen una planificación sofisticada. Cabe señalar, que los factores que desalientan o impiden la planificación se relacionan en mayor medida con aspectos internos de la empresa en los que se podría influir directamente. No obstante, parece ser que las teorías, herramientas y técnicas siguen siendo del dominio puramente académico y que no han permeado lo suficiente en la práctica empresarial y que, adicionalmente, se carece de personal capacitado para implementar procesos formales de planificación.

En cuanto a las barreras más relevantes que dificultan la ejecución o puesta en práctica de la planificación son: (a) incompreensión de los objetivos generales por parte del personal; (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación; y (c) comunicación insuficiente. Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas al comparar las barreras que impiden u obstaculizan la ejecución de la planificación en relación con el nivel de formalidad de la PYME, lo que sugiere que el impacto de las barreras de ejecución es similar independientemente de los niveles de planificación que desarrolle la empresa. Esto puede deberse a que los gerentes que tienen planes sofisticados se enfrentan a problemas reales en sus esfuerzos por implementar, monitorear y controlar lo planeado, por lo que pueden percibir con mayor objetividad dichas barreras, lo que probablemente no suceda con los planeadores informales. Adicionalmente, estos resultados ponen de manifiesto que los mejores planes en el papel pueden fracasar si no son ejecutados correctamente.

Estos resultados pueden ser útiles a las empresas, gobiernos y universidades en la medida en que, cada uno en su campo de actuación, pueda diseñar y poner en práctica políticas que ayuden a eliminar o aminorar el efecto de los factores que desalientan o impide la planificación y las barreras que dificultan su ejecución. La ausencia de planificación en la PYME puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.



## Bibliografía

- Barney, J. B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*. McGraw Hill. Sexta edición. México.
- Beaver, G. (2003): "Management and the Small Firm", *Strategic Change*, vol. 12, pp. 63-68.
- Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000): "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, pp. 29-41.
- Beresford, R. y Saunders, M.N. (2005): "Professionalization of the business start-up process", *Strategic Change*, vol. 14, pp. 337-47.
- Berman, J. A., Gordon, D. D. y Sussman, G. (1997): "A Study to Determine the Benefits Small Business Firms Derive from Sophisticated Planning Versus Less Sophisticated Types of Planning", *The Journal of Business and Economic Studies*, vol. 3, no. 3, pp. 1-11.
- Berry M. (1998): "Strategic planning in small high tech companies", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 3, pp. 455-466.
- Billett, S. (2001): "Increasing small business participation in VET: a hard ask", *Education and Training*, vol. 43, pp. 416-25.
- Bracker, J. S., Keats, B. W. and Pearson, J. N. (1988): "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603.
- Carland, J.C. y Carland, J.W. (2003): "A Model of Entrepreneurial Planning and its Effect on Performance", paper presented at the ASBE Annual Conference, *Building Bridges to the Future*, Houston, Texas.
- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Crittenden, V. L. y Crittenden, W. F. (2008): "Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation", *Business Horizons*, vol. 51, pp. 301-309.
- Delmar, F. y Shane, S. (2003): "Does business planning facilitate the development of new ventures?", *Strateg Manage Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 165-185.

- Dussel, E. (2004): "Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política", *División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía UNAM*, pp. 1-26.
- Elbanna, S. (2008): "Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness. Evidence from the Arabic context", *Management Decision*, vol. 46, no. 5, pp. 779-796.
- Falshaw, R. y Glaister, K. (1999): "Evidence on formal strategic planning and company performance", *Management Decision*, vol. 44, no. 1, pp. 9-30.
- 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, pp. 765-776.
- Gaskill, L.R.; Van Auken, H.E. y Manning, R.A. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, no. 4, pp. 18-31.
- Gibbons, P.T. y O'Connor, T. (2005): "Influences on Strategic Planning Processes Among Irish SMEs", *Journal of Small Business Management*, 43(2), pp. 170-186.
- Gibson, B. y Casser, G. (2005): "Longitudinal Analysis of Relationships between Planning and Performance in Small Firms", *Small Business Economics*, 25 (3), pp. 207-222.
- Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M. y Zaim, S. (2008): "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. Evidence from an emerging country", *Management Decision*, vol. 46, no. 3, pp. 365-391.
- Hormozi, A.; Sutton, G.; McMinn, R. y Lucio, W. (2002): Business Plans For New or Small Businesses: Paving the Path to Success, *Management Decision*, 40 (8), pp. 755-763.
- Huang, T.C. (2001): "The relation of training practices and organizational performance in small and medium enterprises", *Education and Training*, vol. 43, 8/9, pp. 437-44.
- INEGI (2004): Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Secretaría de Economía*, México.
- Jennings, P. y Beaver, G. (1997): "The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective", *International Small Business Journal*, vol. 15, no. 2, pp. 63-75.

- Jocumsen, G (2004): How do Small Business Managers Make Strategic Marketing Decisions? A Model of Process, *European Journal of Marketing*, 38 (5/6), pp. 659-674.
- Kelmar, J.H. y Noy, S. (1990): Perceptual Differences in Small Business Strategic Planning, paper presented at the Growing Small Business, Proceedings of the 5<sup>th</sup> National Small Business Conference, Toowoomba.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000): *Administración una Perspectiva Global*. Decimo segunda edición, México. Mc Graw Hill.
- Kotey, B. y Sheridan, A. (2004): "Changing HRM practices with firm growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, no. 4, pp. 474-85.
- Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2007): "Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings", *Management Research News*, vol. 29, no. 6, pp. 334-344.
- Longenecker, J. C., More, R. Petty, L y Palich, J. (2007) *Administración de pequeñas empresas*. Un enfoque emprendedor, 13<sup>a</sup> edición, Thomson, México.
- Lumpkin, G., Shrader, R. y Hills, G. (1998): "Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures?", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, vol. , pp. 180-189.
- Madrid, A., García, D. y Van Auken, H. (2007): "An analysis of non-financial factors associated with financial distress", Universidad Politécnica de Cartagena, pp. 1-32.
- Martín, M. y Aguiar, M. V. (2004): *Herramientas basadas en software libre diseñadas para la recogida de datos como soporte a la investigación en ciencias sociales*. Barcelona: Edeuc.
- Mazzarol, T. (2003): "A model of small business HR growth management", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 9, no. 1, pp. 27-49.
- Miles, R. E. y Snow, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. Nueva York.
- Mintzberg, H. (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, vol. 1, no. 59, pp. 107-114.

- Morikawa, M. (2004). "Information technology and the performance of Japanese SMEs". *Small Business Economics*, vol. 23, pp. 171-177.
- O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002): "Effective strategic planning in small and medium sized firms", *Management Decisión*, vol. 40, no. 7, pp. 663-671.
- Palomo, M. (2005): "Los problemas de gestión y la problemática de las PYMEs", *Ingenierías*, vol. VIII, no. 28, pp. 1-15.
- Peel, M. y Bridge, J. (1998): "How planning and capital budgeting improve SME performance", *Long Range Planning*, vol. 31, no. 6, pp. 848-856.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Phillips, P. A. (1996): "Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory", *International Journal Hospitality Management*, vol. 15, no. 4, pp. 347-362.
- Porter, M (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- 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, pp. 363-377.
- Robinson, R. y Pearce II, J. (1984): "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 128-137.
- Rodriguez, J (2005): *Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición*, International Thomson, México.
- Rudd, J., Greenley, G., Beatson, A. y Lings, I. (2007): "Strategic planning and performance: extending the debate", *Journal of Business Research*, vol. 61, pp. 1-10.
- Sandberg, W. R.; Robinson, R. B.; y Pearce, J. A. (2001): Why Small Businesses Need a Strategic Plan, *Business and Economic Review*, 48 (1), pp. 12-15.
- SCIAN (2003): *Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
- Sexton, D.L. y Van Auken, P. (1985): "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", *Journal of Small Business Management*, 23, pp. 7-15.
- Stewart, K.S. (2002): "Formal Business Planning and Small Business Success: A Survey of Small Businesses With An International Focus", *Journal of American Academy of Business*, 2 (1), pp. 42-46.

- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Timmons, J. y S. Spinelli (2004) "*New Venture Creation*". Sexta edición. Boston, MA. Irwin McGraw-Hill.
- Vicere, A. A. (1995): "Executive Education and Strategic Imperatives: A Formula for Crafting Competitiveness", *American Journal of Management Development*, vol. 1, no. 2, pp. 31-36.
- Walker, E. y Brown, A. (2004): "What Success Factors are Important to Small Business Owners?", *International Small Business Journal*, vol. 22, no. 6, pp. 573-588.
- Walker, E. y Redmond, J. (2007): "Small business owners: too busy to train?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, no. 2, pp. 294-306.
- Wang, C., Walker, E. y Readmon W. (2005): "Explaining the lack of strategic planning in SME's: The importance of owner motivation", *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 12, no. 1, pp. 1-16.
- Webster, B.; Walker, E.A. y Brown, A. (2005): "Australian small business participation in training activities", *Education and Training*, vol. 47, 8/9, pp. 552-561.
- Yasuda, T. (2005), "Firm growth, size, age and behavior in japanese manufacturing". *Small Business Economics*, vol. 24, pp. 1-15
- 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, pp. 480-497.
- Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). "The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources". *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.
- Zevallos, E. (2003): "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina", *Revista de la CEPAL*, vol. 79, pp. 53-70.