

Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas

Estrada Bárcenas Roberto

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
estradab@upct.es

García Pérez de Lema Domingo

Universidad Politécnica de Cartagena, España.
domingo.garcia@upct.es

Sánchez Trejo Víctor Gabriel

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
vgst@hotmail.com

Resumen

Este trabajo tiene por objeto analizar cuáles son los factores que desalientan o impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME, 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 planeación tienen un impacto menor en las PYME que tienen niveles de planeación más formales, lo que a su vez propicia un rendimiento superior.

Palabras clave: Barreras, Planeación, Rendimiento.

1. Introducción

La contribución 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). En México, representan el 99.7% de las empresas, generan el 71.9% de los empleos y contribuyen al 52% del PIB (INEGI, 2004). Desde una perspectiva interna, algunos de los principales problemas a los que se enfrentan son: incapacidad administrativa, baja productividad y bajo o nulo nivel de capacitación, lo que a su vez afecta sus niveles de planeación (Zevallos, 2003; Palomo, 2005; Dussel, 2004).

La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos de que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos. Por ello, se reconoce la influencia de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas en este tema, pues sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se deben a que poseen recursos y capacidades únicos que las diferencian de los demás competidores de su sector (Penrose, 1959; Barney, 1991).

La literatura acerca de estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares diseñen planes estratégicos (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Koontz y Weihrich, 2000). No obstante, Berry (1998) puso de manifiesto que existe descuido por parte de la PYME para llevar a cabo procesos de planeación, lo que ha traído como consecuencia que no alcancen a desarrollar su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia. En consecuencia, varios esfuerzos de investigación se ha realizado para identificar los factores que desalientan o impiden la planeación y las barreras que dificultan su ejecución (Wang *et al.*, 2005; O'Regan y Ghobadian, 2002). Adicionalmente, los beneficios de la planeación se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos pero la evidencia empírica de su aplicación y su relación con el rendimiento de las PYME es relativamente corta (Stonehouse y Pemberton, 2002; Calori *et al.*, 1997).

Este estudio tiene por objeto analizar cuáles son los factores que desalientan o impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de 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.

El presente documento está organizado en tres apartados. En el primero, se hace referencia a los aspectos teóricos acerca de la planeación estratégica en la PYME y las barreras para llevar a cabo la planeación. También se plantean las hipótesis a contrastar, con base en 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 planeación estratégica en la PYME

La importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Chiavenato, 2005; Koontz y Wehrich, 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). Adicionalmente, algunos trabajos han aportado evidencia empírica acerca de la importancia concedida a la planeación y su relación con el rendimiento (Rudd, 2007; Falshaw y Glaister, 1999; Berry, 1998).

Hasta el momento, no existe consenso respecto del concepto de planeación 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 considerado elementos similares en su definición (Rodríguez, 2005; Chiavenato, 2005; O'Regan y Ghobadian 2002; Koontz y Wehrich, 2000).

Por otra parte, existe una diversidad de ideas a favor o en contra acerca de la conveniencia de llevar a cabo una planeación formal, especialmente en la PYME, que tienen como ventaja una estructura organizativa flexible. La formalidad de la planeación 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).

Diversos trabajos han encontrado evidencia empírica respecto de la relación entre la formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME. Por ejemplo, en el estudio de Kraus *et al.* (2007) y Glaister *et al.* (2008), los autores encontraron que existe una relación positiva y significativa entre la planeación y el rendimiento. Otros trabajos, han destacado la importancia de la sofisticación de la planeación. En el trabajo de Peel y Bridge (1998), hallaron que la rentabilidad y el logro de los objetivos se asociaron positivamente con una planeación minuciosa.

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 planeación (Lumpkin *et al.*, 1998; Mintzberg, 1994).

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

H1. Las PYME que le conceden mayor importancia a la planeación obtienen un rendimiento superior.

H2. Las PYME que tienen un nivel de planeación más formal obtienen un rendimiento superior.

2.2. Factores que desalientan o impiden la planeación

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

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

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

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

obstante, otros estudios han utilizado factores similares (Stonehouse y Pemberton, 2002; Berry, 1998).

Vale la pena destacar, que los factores descritos anteriormente no son los únicos, otros autores han considerado elementos adicionales. Por mencionar algunos, Vicere (1995) y Walker y Brown (2004) hicieron patente que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño influyen de manera determinante en el nivel de planeación de la PYME. Si sus objetivos están orientados al crecimiento y la maximización de los beneficios de la empresa, entonces la planeación se reconoce como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad. En cambio, si se orientan a la realización de objetivos personales (independencia, satisfacción personal, estilo de vida, sentimientos de logro) la motivación para planear se verá disminuida sensiblemente. Adicionalmente, consideraron que posiblemente la causa del menor compromiso hacia la planeación por parte de los gerentes de las PYME sea la percepción de que ésta actividad es de menor importancia o de poco valor.

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

H3. El efecto de los factores que desalientan o impiden la planeación es menor dependiendo el nivel de formalidad de la planeación en la PYME.

2.4. Barreras que dificultan la ejecución de la planeación

Es evidente que la planeación no representa únicamente el contenido de un documento escrito, sino que además abarca los procesos necesarios para la ejecución y evaluación del plan. En otras palabras, la planeación 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 planeación 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 planeación. 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 o no se entendieron adecuadamente; 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. Para efectos del presente trabajo, se

han tomado como base las barreras propuestas en este estudio, no obstante, otros trabajos han propuesto barreras similares (Yusuf y Saffu, 2005; Stonehouse y Pemberton, 2002).

Desde otras perspectivas, 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; e insuficiente liderazgo.

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

H4. El efecto de las barreras que dificultan la aplicación es menor dependiendo el nivel de formalidad de la planeación 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

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

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 respecto de la PYME en México. No obstante, esta técnica también ofrece ventajas como 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; Yang *et al.*, 2006).

La tabla 2, caracteriza la muestra objeto de estudio. Respecto de las variables continuas, los resultados muestran que en promedio el número de empleados es de 50.3 personas por empresa. Las ventas ascienden a \$31, 071,303.00 millones de pesos en promedio. 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 con 30.77%. Cabe señalar que 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%. No obstante, llama la atención que casi un cuarto de las empresas de la muestra (24.62%), carece de una de las estrategias genéricas propuestas.

Tabla 2. Descriptivos de las variables caracterizadoras

Variables continuas	Media	Desviación típica
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
Variables categóricas		
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%

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; Venkatraman *et al.*, 1986). 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 3. Fiabilidad de la escala: rendimiento

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

Variables independientes

- *Importancia de la planeación*: 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 empleo en el trabajo de Berry (1998).

- *Formalidad de la planeación*: Para medir la formalidad de la planeación, 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 planeación, con características específicas para cada uno de los niveles: (a) planeación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico; (b) planeación formal: se encuentra por escrito pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico; (c) planeación 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 planeación:* se les preguntó a los gerentes de la PYME cuales eran los factores que desalientan o impiden la planeación 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 planeación:* 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).

Medición de 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 χ^2 de Pearson para las variables categóricas.

La tabla 4, muestra el tipo de planeación 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 planeación, 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 planeación (Elbanna, 2008; Longenecker *et al.*, 2001; Robinson y Pearce, 1984).

Tabla 4. Variables de control

Variables	Sofisticada	Formal	Informal	Sin plan	Sig.
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 planeación 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 la planeación lograron un rendimiento superior (significativo al 1%), por lo que se acepta la hipótesis 1.

Tabla 5. Importancia de la planeación y rendimiento

Variable	Importancia planeación	Nivel de significancia
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 planeación y el rendimiento de la PYME a través de la comparación de medias. Los resultados sugieren que las empresas que tienen una planeación sofisticada (valor medio de 4.06), tienen un rendimiento superior en relación con las empresas que no planean. 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 planeación 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 planeación y rendimiento

Variable	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación 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 planeación y el tipo de planeación, a través de una comparación de medias. Como se puede observar los tres factores que en mayor medida desalientan o impiden la planeación son: (a) turbulencia del ambiente externo (media de 2.73); (b) insuficiente conocimiento de los procesos de planeación (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 la media de los factores que obstaculizan la planeación afecta de distinta manera dependiendo el nivel de formalidad de la planeación. De manera general, se puede apreciar que los factores que desalientan o impiden la planeación impactan en menor medida en las PYME que tienen un nivel de planeación sofisticada. No obstante, en algunos casos, no se observa un comportamiento

uniforme entre las empresas que planean de manera formal, informal o con aquellas que no tienen plan. Este resultado apoya, al menos en parte, a otros estudios que han encontrado que las empresas que planean formalmente reducen el efecto de las barreras que impiden planear (Wang *et al.*, 2005; O'Regan y Ghobadian, 2002). Por los resultados obtenidos se acepta la hipótesis 3.

Por otra parte, los resultados muestran diferencias positivas y significativas en los siguientes factores que desalientan o impiden la planeación: (a) falta de experiencia; (b) insuficiente conocimiento de los procesos de planeación; (c) tamaño de la empresa; (d) tipo de industria; y (e) ciclo de vida de la empresa, todos significativos al 1%.

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

Variables	Media total	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación informal	Sin plan	Significancia
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 planeación	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): *: $p \leq 0.1$; **: $p \leq 0.05$; ***: $p \leq 0.01$

Respecto de la tabla 8, se comparan los valores medios de las barreras que impiden la ejecución de la planeación y el tipo de planeación que lleva a cabo la PYME. Los resultados muestran que las barreras más relevantes son: (a) incomprensión 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 el valor medio de las barreras que dificultan la aplicación se atribuyó mayormente a aspectos internos 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 planeación, motivo por el cual se rechaza la hipótesis 4.

Tabla 8. Tipos de planeación y barreras que impiden la ejecución de la planeación

Variables	Media total	Planeación sofisticada	Planeación formal	Planeación informal	Significancia
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 analizar, desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades de las Empresas, cuáles son los factores que desalientan o impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME

Este estudio encontró que existen diferencias significativas entre el tamaño y los años de funcionamiento de la empresa en relación con el nivel de formalidad de la planeación. Este resultado refuerza la idea de que las empresas pasan por diversas etapas de desarrollo, y que al madurar y volverse más complejas requiere formalizar sus procesos de planeación para lograr sus objetivos eficientemente. Es posible que la flexibilidad e informalidad pueden ser útiles en un inicio, pero el crecimiento puede requerir mayor formalidad en los aspectos de planeación y control.

Los resultados también muestran que las PYME que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado, destaca la necesidad de que los gerentes planeen para desarrollar una visión de futuro que les permita vislumbrar más allá del día a día. La ausencia de planeación puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.

Por otra parte, el resultado del análisis univariante mostró que las PYME que tienen una planeación sofisticada obtienen un rendimiento superior. Estos resultados sugieren que podría existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. Para ello la planeación debe cumplir como algunos requisitos como: flexibilidad, adaptación a la rápida evolución del entorno y compromiso en el proceso de elaboración y control de la estrategia por parte de quienes dirigen las PYME.

Los resultados también muestran, que el efecto de los factores que desalientan o impiden la planeación son menores en las PYME que tienen procesos de planeación más formales. También se encontró que los factores desalientan o impiden en mayor medida la planeación en la PYME son: (a) turbulencia del ambiente externo; (b) insuficiente conocimiento de los procesos de planeación; y (c) carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia. Vale la pena destacar que algunos de estos factores salen del círculo de influencia del empresario, como en el caso de la turbulencia del ambiente externo, sin embargo, llama la atención que el desconocimiento de los procesos de planeación siga siendo un obstáculo para llevar a cabo la planeación. Esto podría ser indicativo de que las teorías, herramientas y técnicas siguen siendo del dominio académico y que no han permeado lo suficiente en la práctica empresarial.

Finalmente, los resultados muestran que las barreras más relevantes que impiden una ejecución eficaz son: (a) incompreensión de los objetivos generales; (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación; y (c) comunicación insuficiente. Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre las barreras de ejecución y el tipo de planeación de la PYME.

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.
- 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.
- 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.
- Chiavenato, I. (2005): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición, México. Mc. Graw Hill.
- Calori, R., Very, P., Arregle, J.L. (1997): "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue française de gestion*, vol. 1, no. 12, pp. 11-23.
- 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.
- 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.
- INEGI (2004): Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Secretaría de Economía*, México.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2000): *Administración una Perspectiva Global*. Decimo segunda edición, México. Mc Graw Hill.
- 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, 13ª 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.
- 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: Edutec.
- 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 Decision*, 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 planeación 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.
- SCIAN (2003): *Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002): "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. y Camillus, J. (1986): "Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach", *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, pp. 347-372.
- 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.
- 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.

- Yang, Z., Wang X. y Su, C. (2006): “A Review or research methodologies in international business”. *International Business Review*, vol. 15, pp. 601-617.
- 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.