

# La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario

María Luisa Saavedra García<sup>1</sup>

Universidad Nacional Autónoma de México,

<http://orcid.org/0000-0002-4921-0354>

Correo electrónico: [maluisasaavedra@yahoo.com](mailto:maluisasaavedra@yahoo.com)

## INFORME DE INVESTIGACIÓN

### *Strategic planning in SMEs in Mexico and its relationship with the characteristics of the company and the entrepreneur*

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en determinar de qué manera las PYME de la Ciudad de México llevan a cabo el proceso de Planeación Estratégica, y la relación de esta con las características de las empresas y de los empresarios. Para este fin, se recolectaron datos a través de un trabajo de campo a 300 empresas PYME, a las que se les aplicó un cuestionario directo, estructurado, realizando un análisis descriptivo y correlacional utilizando el método de *Chi* cuadrado. Los principales hallazgos muestran que solo la mitad de las PYME realizan proceso de planeación estratégica y tienen definida por escrito su estrategia básica de negocio, estas usan el pronóstico de ventas para planear las compras o producción, analizan el sector, definen objetivos, utilizan el análisis FODA y el trabajo en equipo. Sin embargo, una proporción alta, no cuenta con sistema contable, costos, ni realizan presupuestos de ingresos. Se encontró también que la Planeación Estratégica está relacionada con el tamaño, la personalidad jurídica, el tipo de empresa (familiar/no familiar) y con el sector industria; existiendo asimismo una relación entre la Planeación Estratégica y el nivel de estudios del empresario, y parcialmente con la experiencia en un negocio anterior.

**Palabras Claves:** Planeación estratégica, Planeación financiera. PYME.

## Abstract

The objective of this research was to determine how SMEs in Mexico City carry out the Strategic Planning process, and its relationship with the characteristics of companies and entrepreneurs. For this purpose, data were collected through field work to 300 SME companies, to which a structured direct questionnaire was applied, carrying out a descriptive and correlational analysis using the chi-square method. The main findings show that only half of the SMEs carry out the Strategic Planning process and have their basic business strategy defined in writing, they use the sales forecast to plan purchases or production, analyze the sector, define objectives, use the analysis SWOT and teamwork. However, a high proportion do not have an accounting system, costs, or make income budgets. It was also found, that Strategic Planning is related to size, legal personality, type of company (family / non-family) and the industry sector; there is also a relationship between Strategic Planning and the entrepreneur's level of studies, and partially with experience in a previous business.

**Keywords:** Strategic planning, Financial planning, SME.

**Recibido:** 20-02-2021

**Revisado:** 17-04-2021

**Aceptado:** 01-06-2021

<sup>1</sup>Contador Público por la Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú; Especialista en Finanzas, Maestra y Doctora en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores,

nivel II, Conacyt. Profesora titular de tiempo completo, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Líneas de Investigación: PYMES, Finanzas y Estudios de Género en las Organizaciones.

Saavedra, M. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 238-255. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

## 1. Introducción

Se ha observado que las PYME se han convertido en un segmento empresarial crucial para la mayoría de los países en vías de desarrollo, tanto por su capacidad para generar empleos como por su aporte al Producto Interno Bruto (PIB). Como consecuencia, es importante acelerar el crecimiento de las PYME para alcanzar el desarrollo sostenible, pues la supervivencia y el éxito de estas se consideran esenciales para alcanzar el desarrollo socioeconómico y la competitividad nacional. En este sentido, muchos estudiosos han argumentado que la planeación estratégica es uno de los principales factores que contribuyen al desempeño y competitividad de las PYME (Kraus, Harms, and Schwarz, 2006; Balasundaram, 2009; Donkor, Agyekum and Kankam, 2018, Alosani, Yusoff and Al-Dhaafri, 2020; Leyva, Cavazos y Espejel, 2018); de ahí la importancia del presente estudio.

En México las PYME representan el 99.73% del tejido empresarial, conformando en 2018 un total de 4,170.755 unidades empresariales, generando alrededor del 69.4% de los empleos y aportando 52% al PIB (INEGI, 2019a; INEGI, 2019b). Entre los diversos aspectos de la problemática que enfrentan las PYME, se encuentra la falta de capacitación tanto empresarial como del personal que trabaja en las mismas; lo cual es uno de los causantes de la falta de Planeación Estratégica, pues una de las barreras para su implementación es la falta de conocimientos sobre esta herramienta.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación consiste en determinar de qué manera las PYME de la Ciudad de México llevan a cabo el proceso de planeación estratégica (PE), y la relación que esta tiene con las características de las empresas y los empresarios.

Este trabajo se divide en cinco apartados, el primero es esta introducción, en el segundo se desarrolla la revisión de la literatura donde se abordaron los temas PE en las PYME, planeación financiera en las PYME y barreras para realizar PE en las PYME;

en el tercero se presenta la metodología utilizada para desarrollar la investigación; en el cuarto se muestran los resultados y, en el quinto se incluyen las conclusiones de esta investigación.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Planeación estratégica en la PYME

Madrigal, Madrigal y Moreno (2015) refieren que la planeación estratégica (PE) se constituye un elemento básico en la gestión de la PYME, puesto que le permite visualizar su entorno de manera global, con el fin de realizar ajustes constantes a la misión, visión, objetivos, metas, políticas, etc. preparándolas para que respondan en todo momento al dinamismo del contexto específico en el que están inmersas, garantizando de este modo, su permanencia en el mercado; puesto que, tal como refieren Kraus, Harms and Schwarz (2006) la planeación estratégica tiene un impacto positivo muy significativo en el crecimiento de la PYME.

Por su parte, Castaño (2011) caracteriza a la planeación estratégica en las PYME como, altamente informal, flexible, de tendencia intuitiva, predominantemente emocional, con una toma de decisiones desde las múltiples funciones del empresario, el cual aplica la PE de acuerdo con su personalidad, apoyándose con las redes familiares que ha establecido para dirigir la empresa, en un escenario cortoplacista; es decir, con una visión limitada. Coincidiendo en esto último, con los hallazgos de Cardona (2010) quien encontró en una muestra de 39 PYME de Colombia el predominio de la planeación a corto plazo.

Así también, Kraus, Reiche and Hennings (2007) afirman que la planeación estratégica en las PYME merece la pena, sin embargo, los instrumentos tienen que estar alineados con las condiciones culturales, organizacionales y financieras de la empresa específica, dado que la posición de las PYME, en particular de las empresas jóvenes, a menudo están menos afianzadas, y sus

estrategias menos exploradas, pues, las herramientas de planeación deben permitir a las PYME entender sus fuerzas internas y su contexto externo; el cual incluye principalmente la incertidumbre y la complejidad, lo que implica a su vez construir su visión particular del futuro.

La planeación estratégica en las PYME se puede realizar, para períodos de tiempo, en las mismas condiciones que las grandes empresas que planean a plazos más largos, considerando que su implementación y seguimiento son indispensables para alcanzar las metas y solo requiere ser ajustada a la realidad de cada empresa. En este contexto, las PYME deben ser capaces de cuestionar su pasado, innovar adelantándose al futuro, mantenerse atentas a las tendencias del entorno, promover el pensamiento prospectivo, incentivar a los empleados a sentirse parte importante de una organización, así como, identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoren el desempeño (Arteaga y Mora, 2014). Es importante también destacar que la forma de implementar el proceso de PE, depende del tamaño, cuando más grande es la empresa existe más formalidad en el proceso de PE. Por otra parte, cuando la empresa está constituida como sociedad mercantil es más factible que implemente un proceso formal de PE, que cuando es persona física o natural (Karel, Adam and Radomír, 2013).

Asimismo, Valencia y Erazo (2016) refieren que las PYME a diferencia de las empresas grandes son afectadas por factores que diferencian su proceso de planeación estratégica, los cuales pueden deberse a la falta de procedimientos formales (tales como los que se definen en las escuelas de administración) aplicables a sus características particulares y adaptados a la manera particular en que dirigen su operación con base en decisiones y proyectos específicos, sobre los que establecen una trayectoria de largo plazo que va modificándose sobre la marcha; y a la calidad de los recursos humanos con que cuentan, los cuales no siempre se

encuentran suficientemente preparados para atender los retos que demanda el mercado laboral. A pesar de lo anterior, resulta importante la planeación estratégica en la PYME, puesto que, el no realizarla puede ocasionar una deficiente toma de decisiones, destrucción de valor empresarial e imposibilidad de alcanzar los objetivos establecidos (Masilo y Gómez, 2016).

Por su parte, Saavedra (2018), con base en una investigación sobre el estado del arte de la planeación en PYME da cuenta de que los estudiosos se han preocupado por cultivar cuatro líneas de investigación, acerca de la planeación en pequeñas empresas: a) planeación operacional vs. planeación estratégica. El hallazgo más importante aquí es que las empresas independientemente de su tamaño, pueden realizar planeación estratégica, b) Relación entre planeación y rendimiento, un hallazgo fundamental coloca a la Planeación como el principal contribuyente de la rentabilidad de la empresa, c) Diferencias entre Planeación formalizada y no formalizada, los resultados son contradictorios; sin embargo, el principal hallazgo es que mucha formalidad puede reducir el rendimiento en la Pequeña Empresa, d) Determinación de herramientas y técnicas de planeación utilizadas por Pequeñas Empresas, se encontró que en las PYME, se utilizan principalmente el análisis del entorno, así como la presupuestación y estados financieros proforma.

En referencia a las investigaciones empíricas que se han realizado acerca de las PE en las PYME, entre las más relevantes se encuentra la de Branka and Bosjan (2004) quienes mencionan a la misión y visión como elementos cruciales de la planeación estratégica, también refieren que la diferencia entre ambos es una perspectiva de tiempo. Mientras la misión señala lo que la empresa está haciendo, la visión muestra lo que la empresa puede realizar en el futuro y en lo que se convertirá. Estos autores realizaron una investigación empírica con 114 empresas PYME de Eslovenia, comprobando que el crecimiento de estas

empresas está relacionado con la misión y la visión empresarial. Lo anterior implica que la formulación exacta de la declaración de visión y la formulación de la estrategia puede ser beneficiosa para el crecimiento de las pequeñas empresas y que la formulación de la visión (orientación futura) puede ser más importante que la formulación de la misión (orientación actual) para el crecimiento de la empresa.

En otro estudio, García, Sánchez y Estrada (2011) encontraron en 1170 PYME españolas que el proceso de planeación a largo plazo se encuentra relacionado con el tamaño (planean las de mayor tamaño), la formación universitaria del gerente y la actividad innovadora, así como una posición tecnológica superior; también establecieron una relación positiva entre la existencia de planeación a largo plazo y el rendimiento superior, en comparación con las que planean a corto plazo y las que no lo hacen.

Por su parte, Vera, Rodríguez y Melgarejo (2011) en una muestra de 67 empresas PYME de Venezuela encontraron que si bien es cierto que obtuvieron un puntaje medio en el uso de planeación estratégica, la investigación también muestra que existen dificultades en la aplicación de los planes, lo que implica que las prácticas de PE, no están respaldadas por procesos adecuados de seguimiento y corrección oportuna; lo que se traduce en la aplicación de técnicas de PE, sin el apoyo de programas funcionales, incluyendo el financiero.

En este mismo sentido, Wijetunge (2014) analizó las prácticas de PE en Sri Lanka con la participación de 275 PYME del sector industrial, encontrando que el 65% realiza PE formal, el 37% de los propietarios/gerentes de PYME que utilizan su conocimiento y educación como base en la preparación de planes estratégicos, una proporción casi similar (36%) los propietarios/gerentes obtienen la asistencia de gerentes y empleados para preparar planes estratégicos; un porcentaje muy pequeño de propietarios/gerentes (16%) usa

su experiencia pasada para preparar planes estratégicos; por otro lado, el 69% de las pyme no buscan consultoría externa o asistencia, mientras que el 31% de las PYME recibe asistencia externa para preparar sus planes estratégicos.

Además, Riapira, Vera y Melgarejo (2015) refieren que entre los diversos problemas que afectan a las PYME se encuentra la falta de Planeación Estratégica (PE), lo cual resulta relevante dado que establecieron en una muestra de 209 empresas del sector comercio de Bogotá, una relación directa entre la PE y la competitividad, señalando que una mejora en los procesos de planeación puede mejorar el desempeño de las PYME. Coincidente con este hallazgo se encuentra el estudio realizado por Estrada, García y Sánchez (2009) quienes comprobaron, en una muestra de 130 empresas manufactureras en Hidalgo, México, que las PYME que realizan un proceso de planeación formal muestran un rendimiento superior a las que no implementaron este proceso, tal como también lo demostraron los hallazgos de Karel, Adam and Radomír (2013) quienes encontraron una relación positiva entre PE formal e indicadores de desempeño en una muestra de 677 empresas de República Checa y Eslovaca.

Los hallazgos de Catto (2016) refieren que la planeación estratégica es fundamental para el crecimiento de las PYME, sin embargo, los resultados empíricos de su investigación dejaron evidencia que el 72% de las PYME no lleva un proceso formal de PE; del 28% de las empresas que si lo tienen el 93% lo realizan de forma anual y contratan personal para elaborarlo. Cuando más operaciones financieras realiza la empresa mayor es su interés por realizar planeación, las empresas de menores ingresos son las que no están interesadas en implementar proceso de planeación formal. Esto en función de que Cordeiro (2013) refiere que realizar una planeación estratégica formal ayuda a alcanzar el éxito comercial en el largo plazo, y estas empresas buscan resultados inmediatos.

Aunque Griggs (2002) señala que resulta difícil establecer la relación entre planeación y rendimiento, no coincidiendo en este aspecto con Sosiawani, Bin Ramli, Bin Mustafa and Zein Bin (2015) quienes puntualizan que existe suficiente evidencia empírica para afirmar que la planeación realiza aportaciones importantes para lograr un mejor desempeño en las empresas.

En otra investigación, Majama and Magang (2017) con una muestra de 33 PYME en Bosnia, verificaron que muy pocas PYME realizan actividades de PE, solo 44% contaba con Misión, visión y objetivos a largo plazo; muy pocas utilizan PE, y las que lo usan lo hacen de modo informal, tienden a tener la misión y la visión y los objetivos a largo plazo documentados en sus perfiles solo por formalidad o para seguir la tendencia. Por lo anterior, la mayoría de estas empresas no tienen estrategias formales y las que sí las tienen, no las incorporan a sus actividades diarias.

Seppe and Spontak (2018) en un estudio a profundidad con una muestra de seis PYME en Suecia, encontraron que planean por un período de tiempo mínimo de tres años, lo cual muestra su orientación hacia el largo plazo, son empresas proactivas, es decir toman decisiones tomando en cuenta los cambios futuros, consideran importante la formalización de la estrategia y su difusión en toda la organización buscando una implementación exitosa; un alto porcentaje de gerentes conocen y aplican los modelos y herramientas existentes para realizar planeación estratégica (Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades, las 5 fuerzas de Porter, etc.). Estos autores refieren también, que los resultados muestran mayor madurez de la PYME suecas, en referencia a la planeación estratégica en contraste con lo señalado en la literatura revisada.

Siguiendo los estudios sobre este tema, Donkor, Agyekum and Kankam (2018), analizaron una muestra de 200 pequeñas y medianas empresas manufactureras y de servicios de Ghana, encontrando que el uso de planeación estratégica muestra un nivel

bajo, demostrando que esta práctica no es frecuente entre las PYME de Ghana, además se estableció una relación positiva entre el uso de planeación estratégica y el desempeño de estas PYME.

De esta forma, en México la Red PYME CUMEX (2010) encontró en una muestra de 1003 empresas PYME de México (Estado de México, Hidalgo, Puebla, Tamaulipas y Sonora), que solo 37% manifestaron contar con un plan escrito y detallado, lo cual indica que son escasas las PYME mexicanas que realizan planeación, principalmente por el desconocimiento del uso de esta técnica, poniendo así en riesgo su estabilidad en el mercado.

En este mismo contexto, Saavedra y Camarena (2016) realizaron un trabajo empírico para determinar la relación entre las prácticas de planeación estratégica y la competitividad de la PYME. Estudiando una muestra de 400 empresas, de la Ciudad de México, encontraron que solo el 50% realizan planeación estratégica, definen su estrategia básica de negocio, realizan un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector y de la empresa. Solo un tercio de las PYME involucran a los empleados en la toma de decisiones; un hallazgo importante es que la PE se encuentra relacionada con la competitividad de la PYME, y que cuando más pequeña es la empresa mayor es su dependencia de todos los factores de PE.

Aunque la mayoría de los estudios muestran relación significativa entre la PE formal y el desempeño de la PYME, los estudios no son concluyentes pues French, Kelly and Harrison (2004), en una muestra de 145 Empresas PYME de servicios en Australia, establecieron una relación significativa entre el desempeño y la PE informal. Por otra parte, el 68% manifestaron contar con una Misión, pero solo el 35% lo tenía por escrito; sin embargo, refieren que los empresarios que realizan PE formal o informal, esperan que esta mejore sus resultados. Klačmer (2017), refiere que la PE incluye también el desarrollo y monitoreo de herramientas de planeación financiera, por lo que se



desarrolla el tema de planeación financiera en la PYME en el apartado siguiente.

## 2.2. La Planeación financiera en las PYME

Masilo y Gómez (2016) y Esteban y Gómez (2016) refieren que la planeación financiera, en especial en mercados emergentes, es una de las herramientas más importante para la toma de decisiones financieras, puesto que tanto la planeación formal como la financiera cumplen un rol fundamental en el proceso de toma de decisiones administrativas.

Por su parte, Farfán (2010) sostiene que el papel de los contadores en las PYME corresponde principalmente a la elaboración de información para fines únicamente fiscales y no asumen la función fundamental de brindar información para la toma de decisiones estratégicas que requieren para enfrentarse a los cambios del entorno, buscando y manteniendo ventajas competitivas con una visión de largo plazo. Lo anterior es preocupante, toda vez que Saavedra (2018, p. 101) ha señalado que "una buena planeación financiera ayuda a elevar la habilidad de la empresa para sobrevivir cuando las condiciones del negocio no son favorables y/o relativamente inciertas".

Los hallazgos de Cardona (2010), en una muestra de 39 PYME exportadoras en Antioquía, Colombia, dan cuenta de que el 82% realiza planeación financiera, el horizonte de tiempo que utiliza el 62% es de un año, entre 2 y 3 años solo el 13%, y entre 4 y 5 años únicamente el 8%; así también, dos terceras partes realizan un presupuesto maestro, todas cuentan con sistema de información contable, el 80%, llevan controles de inventarios y cartera, y solo el 5% se apoyan en Enterprise Resources Planning (ERP).

Vera, Rodríguez y Melgarejo (2011), refieren que las PYME de Venezuela muestran una puntuación baja en los aspectos de planeación financiera tales como: análisis de riesgo y comportamiento de las inversiones, planeación del tipo de

inversión, métodos de evaluación de inversiones, composición de la estructura financiera, planeación de alternativas de financiamiento, saldos disponibles en tesorería, créditos, cobranzas a los clientes; y una puntuación media en manejo de inventarios; comprobaron, además, que la presencia de PE ofrece las condiciones para implementar un proceso de planeación financiera, aunque su énfasis es en el corto plazo.

En otro estudio, Karadag (2017) encontró, en una muestra de 188 empresas pequeñas de Turquía que el uso de prácticas de gestión financiera tiene una correlación fuerte y positiva con el nivel educativo de propietarios / gerentes de pequeñas empresas, mientras que no se encontró una diferencia significativa con respecto a las PYME que operan en diferentes industrias o sector. En cuanto la antigüedad, las empresas que usan prácticas de gestión financiera, tienen 5 años o más, a diferencia de las que no las usan, que tienen menos de cinco años de antigüedad.

Por su parte, Klačmer (2017) comprobó con una muestra de 106 PYME en Croacia un efecto positivo y significativo de la toma de decisiones financieras en la innovación (rapidez con la que se toman las decisiones), dado el entorno dinámico y cambiante en el que se toman las decisiones financieras; lo anterior, implica que se debe poner atención en el capital intelectual, el cual es un factor clave para alcanzar la eficiencia y competitividad en el mercado.

En México, Saavedra y Espíndola (2016) encontraron en una muestra de 127 PYME del sector de Tecnologías de Información de la Ciudad de México, que solo el 50% de estas empresas incorporan aspectos financieros en el plan estratégico. Por otra parte, solo el 40% prepara un estado de flujo de efectivo y este es utilizado para tomar decisiones financieras, lo que implica la visión de corto plazo de estas empresas, encontrando también que el 50% de las empresas no establecen políticas financieras de largo plazo.

### 2.3. Barreras para realizar planeación estratégica en las PYME

O'Regan and Ghobadian (2002), Estrada, García y Sánchez (2009), Cordeiro (2013), Wijetunge (2014), Masilo y Gómez (2016), Esteban y Gómez (2016), Klačmer (2017) y Saavedra (2018), coinciden que las principales barreras para implementar un proceso de planeación estratégica en las PYME son: (a) la turbulencia del ambiente externo; (b) el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación en negocios, desconocen los componentes del proceso y su secuencia, así como la naturaleza de la información necesaria para la planeación; (c) la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia; d) poca capacitación en temas específicos; e) carencia de tiempo para realizar una planeación estratégica efectiva, dado que el empresario personalmente se ocupa de todas las operaciones de la empresa; f) falta de confianza y apertura, al empresario le resulta sumamente difícil compartir la información de la empresa con sus empleados y consultores externos; g) la imprevisibilidad del negocio.

En cuanto a las barreras más relevantes que dificultan la ejecución o puesta en práctica de la planeación son: (a) poca comprensión de los objetivos generales por parte del personal y resistencia a la implementación; (b) ineficacia en la coordinación para la aplicación de PE; c) ausencia de habilidades técnicas, debido a la falta de experiencia y especialización, de empleados y dirigentes; (d) comunicación insuficiente o inadecuada; e) carencia de recursos para realizar planeación; (e) la implementación tarda más de lo esperado, f) falta de coordinación en la implementación. La solución se encuentra en los hallazgos de O'Regan and Ghobadian (2002) quienes comprobaron en una muestra de 194 PYME de Inglaterra que un proceso de PE formal puede evitar o afrontar mejor, estas barreras antes de que perjudiquen el proceso de implementación.

Por su parte, Wang, Walker and Redmond (2007) señalan que la mayoría de las PYME no planean estratégicamente porque una gran parte de los propietarios-gerentes no persiguen objetivos de maximización de ganancias / crecimiento y, por lo tanto, no percibe la necesidad de planificar en gran medida, y menos aún a nivel estratégico.

Respecto del insuficiente conocimiento para realizar planeación estratégica, Lago (2013) refiere la importancia de capacitar a los empresarios de las PYME para que sean capaces de implementar el proceso de Planeación Estratégica, con el fin de garantizar la sostenibilidad empresarial en el corto plazo y de este modo el desarrollo local y su incidencia regional.

Si bien es cierto los empresarios PYME, enfrentan barreras y limitaciones para realizar PE, actualmente se cuenta con herramientas sencillas y tradicionales que apoyan este proceso de planeación como el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991), (Poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos), y el análisis de FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), así como herramientas, más sofisticadas, pero que ya se encuentran estandarizadas como el modelo de minería de texto, propuesto por Vásquez, Roldán, Aguirre y Cortés (2019), que utilizan algoritmos y análisis FODA para facilitar el proceso de planeación en la PYME.

### 3. Metodología

Se desarrolló una investigación con alcance descriptivo para establecer las características del proceso de PE en las PYME, y correlacional para comprobar la relación entre la PE y las características de las empresas y los empresarios; se recolectaron los datos, mediante la aplicación de un cuestionario directo estructurado de manera personal a 300

empresarios de la Ciudad de México, durante los meses de junio y julio del año 2018, pertenecientes a los sectores de industria, comercio y servicios, los cuales fueron sujetos voluntarios de esta investigación.

Para la construcción del cuestionario se consideró, también, recabar datos de las características del empresario y de la empresa, así como de las variables de Planeación Estratégica, incluyendo la planeación financiera de acuerdo con la revisión de la literatura. A continuación, se presenta la tabla 1, con las variables e indicadores del cuestionario mismo que fue elaborado para ser usado en esta investigación.

**Tabla N° 1. Cuestionario utilizado en la investigación**

Variable	Indicadores
Datos generales empresario	Nivel máximo de estudios, área de estudios, edad, sexo, experiencia en negocios.
Datos generales empresas	Sector, personalidad jurídica, antigüedad, tipo de empresa, tamaño
Planeación estratégica	Proceso de planeación, estrategia básica de negocio, PE en equipo, definición de objetivos, análisis FODA, análisis del sector, planeación de compras o producción, flujo de efectivo, toma de decisiones con base en la información financiera, sistema de información contable, sistema de información de costos y presupuestos de ingresos.

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de determinar la validez del instrumento de medición, se calculó el Alfa de Cronbach con un 95% de confiabilidad, arrojando como resultado 0,780, lo que indica que el instrumento de medición aplicado muestra una alta confiabilidad al alcanzar un valor de casi 0,8, lo cual se considera aceptable.

Los datos fueron recolectados a través del trabajo de campo y se procesaron con

la ayuda del programa estadístico SPSS, versión 20 para Windows. Es así como, en primer lugar, se realizó un análisis utilizando estadística descriptiva para conocer el uso de la planeación estratégica en las PYME de la Ciudad de México, y posteriormente, se realizó un análisis correlacional para establecer relaciones entre las variables de estudio.

#### 4. Resultados y discusión

Se realizó un análisis descriptivo y correlacional de los datos con los siguientes resultados.

##### 4.1. Perfil del empresario

En los empresarios predomina como nivel de estudios máximo el nivel de preparatoria (38%) y licenciatura (profesional) (38.7%) mientras que solo un 3.7% cuenta con estudios de maestría y solo 0.7% alcanzan el nivel de doctorado. Lo anterior, muestra que los empresarios son personas con preparación y estudios, siendo coincidente con la literatura previa pues los hallazgos de Saavedra (2014) muestran que, en la Ciudad de México, el nivel de estudios predominante es el de licenciatura. En cuanto al área de estudios de quienes manifestaron contar con estudios de licenciatura, predomina el área de ciencias sociales con un 65%, seguido de lejos por el área de humanidades y artes con un 16%, siendo la participación más baja con un 6.3% los que pertenecen al área de ciencias biológicas y de la salud. Esto estaría explicando la razón por la que las empresas de esta muestra se concentran en los sectores comercio y servicios.

El rango de edad predominante en los empresarios fue de 40 a 59 años con una participación de 39% del total de los encuestados, seguido de quienes se encuentran entre los 30 a los 39 años con un 29%, mientras que los de 20 a 29 años alcanzaron un 21%, mostrando con esto que la mitad de los empresarios no pasan los 40 años. Así también, el 66% de los empresarios



encuestados, son de sexo masculino, mientras que el 34% son de sexo femenino. Por otra parte, solo el 28% manifestaron haber sido propietarios de otro negocio antes, mientras que para el 72% este era su primer negocio, mostrando con esto su falta de experiencia empresarial.

#### 4.2 Naturaleza de la empresa

El 61% de las empresas encuestadas pertenecen al sector servicios, 32% son del sector comercio y sólo el 7% son industrias, coincidiendo con la distribución sectorial nacional presentada por el censo económico de INEGI (2019a). Por otro lado, el 62% de los empresarios trabajan como persona física con actividad empresarial, el 38% trabajan como persona moral, o sociedad mercantil, lo cual estaría limitando su actuación al no contar con responsabilidad limitada, por un lado, y con personalidad jurídica por el otro, debido a que algunas entidades como, por ejemplo, los bancos y empresas grandes, solicitan como requisito a las empresas estar constituidas como sociedad mercantil. El 45% manifestaron ser empresas de tipo familiar mientras que el 55% no lo eran, rompiendo el paradigma de considerar familiares a todas las PYME. Predominan las empresas con una antigüedad de entre 5 y 24 años, con una media de 16 años, lo que implica que son empresas maduras.

Respecto al tamaño, el 74% de las empresas eran de tamaño micro, el 23% de tamaño pequeño y sólo el 3% eran empresas de tamaño mediano, siendo coincidente con la estratificación mostrada por el censo económico de INEGI (2019a).

#### 4.3 Análisis descriptivo

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de las variables de Planeación Estratégica (PE), los resultados mostrados en la tabla 2, muestran que sólo el 55.3% de las empresas ha realizado un proceso de PE en los últimos dos años, mientras que solo 51.7%,

tienen definida por escrito su estrategia básica de negocio y la dan a conocer a los responsables de llevarla a cabo, siendo coincidentes estos hallazgos con lo encontrado por Saavedra y Camarena (2016); sin embargo, esta proporción es superior a lo encontrado por la Red PYME CUMEX (2010), lo que estaría indicando que la PE en las PYME de la Ciudad de México, se encuentra arriba de la media de los estados analizados por esta Red; mientras que la proporción encontrada es inferior a los hallazgos de Cardona (2010) y Wijetunge (2014), lo que implica que la PYME en la Ciudad de México se encuentra en desventaja en comparación de otras que si realizan el proceso de PE.

Por otra parte, solo el 15.3% manifestaron que elaboran flujos de efectivo, este resultado es muy inferior a lo encontrado por Saavedra y Espindola (2016) en PYME de TI, lo cual implica que no se preocupan por el proceso de planeación financiera en el corto plazo; en tanto, solo el 13% declara que toma decisiones con base en la información financiera, lo que hace pensar que los empresarios no entienden la importancia del uso de la información financiera real de la empresa, al decidir realizar inversiones o tomar financiamientos.

**Tabla N° 2. Planeación estratégica**

Ítems	Si	No
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	55.3%	44.7%
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	51.7%	48.3%
Elaboran flujos de efectivo	15.3%	84.7%
Toma decisiones con base en la información financiera	13.0%	87.0%

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere al proceso de PE, las preguntas se realizaron considerando como opción de respuesta una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre. En la tabla 3, se observa que la mayoría de las empresas se preocupan por planear las compras o producción con base

en el pronóstico de ventas (4.20), analizando el sector (3.89), definiendo correctamente los objetivos (3.63), realizando un análisis FODA (3.18), y realizan la PE en equipo (3.53), coincidiendo en este hallazgo con lo encontrado por Seppe y Spontak (2018).

**Tabla N° 3. Proceso de planeación estratégica**

Ítems	Media	DS
La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	3.53	1.65
Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, con un plazo definido para su ejecución, a cargo de personas responsables del área o departamento involucrados	3.63	1.56
Al planear se desarrolla un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para la empresa y su sector, con la participación de todas las áreas	3.18	1.67
Se analiza con frecuencia el sector considerando factores cómo: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones	3.89	1.45
La planeación de las compras o producción se basa en el pronóstico de ventas	4.20	1.31
Se cuenta con un sistema de información contable	1.09	0.29
Se cuenta con un sistema de información de costos	1.12	0.32
Realizan presupuestos de ingresos	1.21	0.41

Fuente: elaboración propia.

Nota: DS, Desviación estándar.

Caso contrario, la mayoría de las empresas analizadas han manifestado no contar con un sistema contable (1.09), de costos (1.12) ni realizan presupuestos de ingresos (1.21), coincidiendo con los hallazgos de Vera, Rodríguez y Melgarejo (2011) quienes dan cuenta que las PYME carecen del soporte e implementación de sistemas financieros y con lo encontrado por Saavedra y Espíndola (2011) en el sentido de que las empresas no incorporan aspectos financieros en el plan estratégico, lo cual resulta preocupante. Para Masilo y Gómez (2016) como para Esteban y Gómez (2016) la Planeación Financiera es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones financieras; esto implica que son propensas a tener problemas de liquidez al no prever los ingresos futuros, problemas de rentabilidad al no contar con un sistema de costos, así como, errores en la toma de decisiones al no contar con información confiable y oportuna; lo anterior, es coincidente con lo mencionado por Farfán

(2010) acerca de la falta de información para la toma de decisiones estratégicas.

#### 4.4 Análisis correlacional

##### 4.4.1 Relación entre la planeación estratégica y la naturaleza de la empresa

Para la realización del análisis correlacional en referencia a la naturaleza de la empresa se consideraron las variables tamaño, sector, personalidad jurídica, antigüedad y tipo de empresa (familiar/no familiar), se plantearon las siguientes hipótesis:

**H<sub>i1</sub>:** El tamaño de la empresa está relacionado con el uso de PE en las PYME.

Para probar la hipótesis H<sub>i1</sub>, se utilizó el método de *chi* cuadrado con un nivel de confianza de 95% y un error estándar de 5%, se rechaza **H<sub>i</sub>** si  $p \geq 0.05$ ; se utilizó los mismos criterios estadísticos para todas las hipótesis correlacionales. Por otra parte, considerando que son variables dicotómicas (sí/no) solo se presentan los resultados porcentuales de la respuesta sí.

Los hallazgos de Saavedra y Camarena (2016) señalan que cuando más pequeña es la empresa, mayor es su dependencia de la PE, así también, García, Sánchez y Estrada (2011) y Karel, Adam and Radomír (2013), encontraron que las empresas de mayor tamaño son las que realizan en mayor proporción PE, en la tabla 4 se observa que realizar un proceso de PE y contar con una estrategia básica, se encuentran relacionados con el tamaño pues cuando más grande es la empresa mayor es la proporción de empresas que cumplen estos requisitos, siendo coincidente con los hallazgos mencionados. No se encontró una relación significativa con la elaboración de flujos de efectivo y la toma de decisiones con base en la información financiera. Por lo tanto, no se rechaza parcialmente **H<sub>i1</sub>** y se concluye que realizar un proceso de PE y tener una estrategia

básica de negocio se encuentra relacionado con el tamaño y como puede verse en la tabla 4, cuando más grande es la empresa mayor es la proporción de las mismas que realizan estas prácticas.

**Tabla N° 4. Relación entre la planeación estratégica y el tamaño**

Ítems	Micro	Peq.	Med.	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	51.4%	63.2%	90.0%	0.018
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	45.9%	66.2%	80.0%	0.003
Elaboran flujos de efectivo	73.0%	80.9%	90.0%	0.229
Toma decisiones con base en la información financiera	80.6%	88.2%	100%	0.119

Fuente: elaboración propia.

**Hi<sub>2</sub>:** El sector en el que se encuentra la empresa está relacionado con el uso de PE en las PYME.

Los hallazgos de la tabla 5, muestran que contar con una estrategia básica se encuentra relacionado con el sector, las PYME del sector industria son las que mayormente se preocupan por diseñar su estrategia básica, esto se debería a la alta complejidad que entraña este sector, lo cual hace necesario el diseño de una estrategia que funcione como eje central de sus actividades, siendo coincidente este hallazgo con lo encontrado por Wijetunge (2014). Por otra parte, no se encontró relación entre el sector y el proceso de PE, los flujos de efectivo y la toma de decisiones; por lo que, se no rechaza parcialmente **Hi<sub>2</sub>**, y se establece que el sector tiene relación con la implementación de una estrategia básica de negocio.

**Tabla N° 5. Relación entre la planeación estratégica y el sector**

Ítems	Industria	Comer.	Servicio	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	59.1%	47.4%	59.0%	0.168
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	72.7%	44.2%	53.0%	0.046
Elaboran flujos de efectivo	77.3%	69.5%	78.1%	0.276
Toma decisiones con base en la información financiera	90.9%	80.0%	83.60%	0.443

Fuente: elaboración propia.

**Hi<sub>3</sub>:** La personalidad jurídica de la PYME está relacionada con el uso de PE.

Karel, Adam and Radomír (2013) refieren que cuando una empresa se encuentra constituida como sociedad mercantil, es más factible que implemente PE, siendo coincidente con los hallazgos mostrados en la tabla 6, donde se puede ver claramente la relación entre la PE y la personalidad jurídica, siendo las PYME con personalidad Jurídica de persona moral o sociedad mercantil, las que realizan mayormente el proceso de PE, estrategia básica de negocios, elaboración de flujos de efectivo y toma de decisiones con base en la información financiera. Por lo anterior, se puede rechazar **Hi<sub>3</sub>** y se establece que existe relación entre la personalidad jurídica y la PE

**Tabla N° 6. Relación entre personalidad jurídica y planeación estratégica**

Ítems	Física	Moral	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	48.9%	65.8%	0.004
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	43.0%	65.8%	0.000
Elaboran flujos de efectivo	32.6%	79.8%	0.008
Toma decisiones con base en la información financiera	59.0%	89.5%	0.019

Fuente: elaboración propia.

**Hi4:** La antigüedad de la empresa está relacionada con el uso de la PE en las PYME

Berger y Udell (1998) establecieron el ciclo de vida de las PYME en el contexto de las fuentes de financiamiento que utilizan en cada etapa de este ciclo, con base en esta teoría se establecieron los siguientes rangos en años: Inicio= 0-2; Crecimiento= 3-4; Madurez= 5-24 y Consolidación= 25 a más.

Los resultados de la tabla 7, establecen que no existe relación entre la antigüedad de la empresa y la implementación de PE, puesto que, como se puede observar en la referida tabla, los resultados de la correlación no son significativos; este hallazgo es contrario a lo encontrado por Karadag (2017) con respecto a que las empresas con mayor antigüedad son las que implementan PE. Con base en estos resultados, se puede rechazar **Hi4** y se concluye que, en el caso de las PYME de la Ciudad de México, no existe relación entre la antigüedad y la implementación de PE.

**Tabla N° 7. Relación entre antigüedad y planeación estratégica**

Ítems	Inicio	Crec.	Mad.	Cons.	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	62.0%	54.5%	52.1%	55.4%	0.604
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	54.9%	63.6%	47.9%	50.0%	0.381
Elaboran flujos de efectivo	78.9%	69.7%	74.3%	73.8%	0.756
Toma decisiones con base en la información financiera	78.9%	84.8%	83.6%	85.7%	0.738

Fuente: elaboración propia. Nota: Crec.=crecimiento; Mad = madurez; Cons. = consolidación.

**Hi5:** El tipo de empresa (familiar/no familiar) está relacionado con el uso de la PE en las PYME

Como se puede ver en la tabla 8, son las empresas PYME de tipo no familiar las que principalmente realizan PE, puesto que el resultado muestra una relación significativa y los porcentajes son mayores en este tipo de empresas, con excepción de la estrategia básica, este hallazgo es coincidente con lo señalado por Díaz (2012) quien refiere que las empresas familiares en México, adolecen de un proceso de PE. Con base en el resultado anterior, no se rechaza parcialmente **Hi5** y se concluye que el tipo de empresa tiene relación con el proceso de PE, la elaboración de flujos de efectivo y la toma de decisiones con base en la información financiera.

**Tabla N° 8. Relación entre tipo de empresa y planeación estratégica**

Ítems	Familiar	No familiar	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	44.9%	64.0%	0.001
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	47.8%	54.9%	0.222
Elaboran flujos de efectivo	66.2%	82.9%	0.001
Toma decisiones con base en la información financiera	77.9%	87.2%	0.034

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2 Relación entre la PE y el perfil del empresario

Para la realización del análisis correlacional en referencia al perfil del empresario consideraron las variables experiencia, edad y nivel de estudios, se plantearon las siguientes hipótesis:

**Hi<sub>6</sub>:** La experiencia en un negocio está relacionado con el uso de PE en las PYME

Wijetunge (2014) encontró que solo el 16% de los empresarios usan su propia experiencia para preparar planes estratégicos, siendo mayor la proporción en los hallazgos de esta investigación; mostrando relación significativa entre la experiencia y el proceso de PE y la estrategia básica; no así con los flujos de efectivo y la toma de decisiones (Ver tabla 9). Por lo anterior, no se rechaza parcialmente **Hi<sub>6</sub>** y se establece que existe relación entre la experiencia en un negocio y el proceso de PE y la definición de una estrategia básica de negocio.

**Tabla N° 9. Experiencia en negocio anterior y planeación estratégica**

Ítems	Si	No	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	63.9%	52.1%	0.043
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	61.4%	47.9%	0.036
Elaboran flujos de efectivo	78.3%	74.2%	0.459
Toma decisiones con base en la información financiera	83.1%	82.9%	0.970

Fuente: elaboración propia.

**Hi<sub>7</sub>:** El nivel de estudios está relacionado con el uso de PE en las PYME.

Los hallazgos de Wijetunge (2014) refieren que el 37% de los empresarios utilizan sus conocimientos y educación como base para la preparación de planes estratégicos, por lo que se esperaría que a mayor nivel de estudios, mayor posibilidad existe de que el empresario adopte la PE; los resultados de la tabla 10 muestran que existe significancia estadística en todas las relaciones, por lo que no se puede rechazar la **Hi<sub>7</sub>** y se concluye que existe relación entre el nivel de estudios del empresario y la PE.



**Tabla N° 10. Nivel de estudios del empresario.**  
(Porcentajes, excepto la última columna)

Ítems							p
	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado	
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	1.7	6.0	22.0	23.3	2.0	0.3	0.008
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	1.7	5.7	21.0	21.3	1.7	0.3	0.002
Elaboran flujos de efectivo	3.3	10.7	28.7	29.0	3.3	0.3	0.000
Toma decisiones con base en la información financiera	3.3	11.7	31.7	33.0	3.0	0.3	0.003

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, no se encontró relación significativa de la PE con el área de estudios del empresario.

**Hi8:** La edad del empresario está relacionada con el uso de PE en las PYME.

Podría esperarse que, a mayor edad, mayor madurez por parte del empresario y experiencia para aplicar los procesos de PE, sin embargo, la tabla 11 muestra que la relación no fue significativa en ninguno de los ítems, lo que lleva a rechazar **Hi8** y se concluye que la edad del empresario no se encuentra relacionada con la PE.

**Tabla N° 11 Relación entre la edad y planeación estratégica.** (Porcentajes, excepto la última columna)

Ítems	Menos de 20 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 59 años	60 años a más	p
La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años	57.1	60.0	58.6	50.0	56.0	0.680
La empresa tiene una estrategia básica de negocio escrita y conocida por quienes deben ejecutarla	57.1%	60.0	50.6	50.0	40.0	0.489
Elaboran flujos de efectivo	85.7	81.5	75.9	72.4	78.0	0.554
Toma decisiones con base en la información financiera	85.7	86.2	86.2	78.4	84.0	0.583

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran las debilidades que tienen las PYME de la Ciudad de México en lo referente a la Planeación Estratégica, donde a pesar de que la mitad de los empresarios encuestados manifestaron que realizan PE, poniendo énfasis en las ventas, compras y producción; una alta proporción no cuenta con sistemas de información financiera, ni elaboran presupuestos de ingresos, por lo que se infiere que la PE que realizan es muy básica, pues sin información suficiente, es decir, datos duros para realizarla, poco es lo que se puede proyectar a futuro, situación que estaría restándole competitividad a las PYME, pues existen investigaciones antecedentes que han mostrado que la PE mejora el desempeño de las empresas. Por otra parte, estos resultados, implican la falta de conocimiento del empresario acerca de la importancia que reviste el tomar decisiones con base en información oportuna y confiable, con el fin de evitar problemas futuros de rentabilidad y liquidez.

El hecho de que las empresas que llevan a cabo el proceso de PE y cuentan con una estrategia básica de negocio sean las de mayor tamaño, implica la necesidad de contar con recursos para llevar a cabo esta práctica (técnicos, humanos, financieros), por lo que las empresas de menor tamaño estarían limitadas de realizar PE al no contar con estos, corroborándose lo señalado en la literatura revisada acerca de las barreras para realizar PE en la PYME. Las empresas que entrañan mayor complejidad con las industriales y las que están constituidas como sociedad mercantil, son las que están preocupadas por realizar procesos de PE, pues al no realizarlas, las pone en peligro de no poder responder por las inversiones realizadas tanto con recursos propios como ajenos.

Los empresarios que cuentan con experiencia y niveles elevados de estudios son más conscientes de la importancia para realizar procesos de PE, pues esta entraña cierta complejidad que hace necesario contar con experiencia y conocimientos para poderlo llevar a cabo, por lo que estas dos características de los empresarios, estarían rompiendo las barreras que impiden a las PYME realizar PE, entre las que se encuentran la falta de capacitación tanto empresarial como del personal que trabaja en estas empresas.

## 6. Referencias

- Alosani, M.; Yusoff, R. and Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24. DOI 10.1108/INMR-06-2018-0039
- Arteaga, A. y Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1)153-165. <http://editorial.umariana.edu.co/revis>
- tas/index.php/unimar/article/view/582
- Balasundaram, N. (2009). Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview. *BULETINUL Universității Petrol – Gaze din Ploiești, LXI(3)*11-17. <https://www.semanticscholar.org/paper/Incidence-of-Strategic-Planning-in-Small-Business%3A-Balasundaram/56a325289456c5037bc2cf95344bfb16f5b0781e>
- Berger, A. and Udell, G. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(1998) 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Branka, S. and Bosjan, A. (2004). Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. *Managing Global Transitions*, 2(2)107-122. [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/2\\_107-122.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/2_107-122.pdf)
- Cardona, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras Caso de Antioquia, Colombia. *AD-MINISTER*, (16), 50-74. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/184#.VOSk7vmUdy4>
- Castaño. A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235(septiembre-diciembre), 147-173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5327696>
- Catto, M. (2016). Role Of Strategic Planning, Accounting Information and Advisors In The Growth If Small To Medium Enterprises. *Asia - Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, 11(1), 57-78. <https://www.putneybreeze.com.au/wp-content/uploads/2015/10/The-Role-of-Strategic-Planning-Accounting-Information-and-Advisors-in-the->

- Growth-of-Small-to-Medium-Enterprises-Ebook.pdf
- Cordeiro, W. (2013). Small Businesses Ignore Strategic Planning at Their Peril. *Academy of Business Research Journal*, III, September 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2519720>
- Díaz, H. (2012). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*. XVII Congreso Internacional de contaduría administración e informática, octubre, 3,4,5, Ciudad Universitaria, Ciudad de México, México. <http://132.248.164.227/congreso/docs/xvii/docs/B04.pdf>
- Donkor, J.; Agyekum, G. and Kankam, C. (2018). Strategic planning and performance of SMEs in Ghana The moderating effect of market dynamism. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 62-76. DOI 10.1108/APJIE-10-2017-0035
- Esteban, A. y Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, XI (2) 73-106. <https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/230>
- Estrada, R.; García, D. y Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planeación estratégica en la PYME: una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 4(8)164-184. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/sanchez\\_trejo\\_victor\\_manuel/barreras\\_revista\\_la\\_nueva\\_gestion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/sanchez_trejo_victor_manuel/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf)
- Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pyme. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3150>
- French, S.; Kelly, S. and Harrison, J. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms. *Journal of Management Development*, 23(8), 765-776. DOI 10.1108/02621710410549611
- García P., Sánchez T., Estrada B. (2011). Planeación estratégica en la PYME y su relación con el desempeño: Estudio empírico en empresas españolas. *REUNA*, Belo Horizonte, 16(2), 15-34. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/414>
- Griggs, H. (2002). Strategic planning system characteristics and organisational effectiveness in Australian small-scale firms. *The Irish Journal of Management*, January 1, 2002, 23-51.
- INEGI (2019a). *Resultados oportunos de los Censos Económicos 2019*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI (2019b). *Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de la PYME*, ENAPROCE 2018. Ciudad de México: INEGI.
- Karadag, H. (2017). The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) Evidence from Turkey. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 300-314. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0037>
- Karel, S.; Adam, P. and Radomír, P. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57-72. DOI: 10.7441/joc.2013.04.04
- Klačmer, C. (2017). Business Owner and Manager's Attitudes Towards Financial Decision-Making and Strategic Planning: Evidence from Croatian SMEs. *Management*, 22(1), 103-116. <http://www.efst.unist.hr/en/research/r>

- research-and-  
publications/management-  
journal/volumes/vol22-no1
- Kraus, S., Reiche, S. and Henning C. (2007). *Implications of Strategic Planning in Smes for International Entrepreneurship Research and Practice*. En Terziovski, M. (Ed.), *Energizing Management through Innovation and Entrepreneurship: European Research and Practice*, pp. 110-127. London: Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/implications-strategic-planning-smes-international-entrepreneurship-research-practice-sascha-kraus-sebastian-reiche-carl-henning-reschke/e/10.4324/9780203892077-14>
- Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2006). Planificación estratégica en pequeñas empresas: nuevos hallazgos empíricos. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Leyva, A.; Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pyme. *Contaduría y Administración*, 63 (3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Madrigal, F.; Madrigal, S. y Moreno, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y Medianas empresas, (pyme), herramienta básica para su Permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150.
- Masilo, A. y Gómez A. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pyme de México. *Revista CIMEXUS*, XI (2), 74-106.
- Majama, N. and Magang, T. (2017). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74-103. DOI: <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2002). Effective Strategig Planning in small and médium size firms. *Management Decisión*, 40(7), 663-671. <https://doi.org/10.1108/00251740210438490>
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Argentina: Rei.
- Red PYMES-CUMEX (2010). Un estudio comparativo del perfil administrativo de las pequeñas empresas del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 9 (33), 5-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34213111001>
- Riapira, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Saavedra, M. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Ciudad de México: Publishing FCA-UNAM.
- Saavedra, M. y Camarena, M. (2016). The strategic Planning and the Competitiveness of SMES in Mexico City. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(8), 25-35. [http://www.ijmsijournal.org/papers/Vol\(5\)8/version-3/D0583025035.pdf](http://www.ijmsijournal.org/papers/Vol(5)8/version-3/D0583025035.pdf)
- Saavedra, M. y Espíndola, G. (2016). El uso de la planeación financiera en las PYME de TI de México. *Ciencias*

- Administrativas*, 4(8), 15-31.  
<http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Saavedra, M. (2018). *Estado del arte de la planeación en PYME*. En Cordero, A. Estudios culturales y organizacionales, pp. 84-111. Venezuela: FACES, Universidad de Carabobo.
- Secretaría de Economía (2009). *Criterios de estratificación empresarial*. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio.
- Seppe, S. y Spontak, T. (2018). *Strategic Planning in Small and Medium-sized Enterprises in Sweden*. Degree Project Master in Management, Lund University, School Economics and Management.  
<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8945187>
- Sosiawani, I.; Bin Ramli, A.; Bin Mustafa, M. and Zein Bin, R. (2015). Strategic Planning and Firm Performance: A Proposed Framework. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 1(2), 201-207. <http://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IBTC2015-p201-207.pdf>
- Valencia, G. y Erazo, A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pyme. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>
- Vásquez, C.; Roldán, E.; Aguirre; F. y Cortés, G. (2019). Integration of a text mining approach in the strategic planning process of small and medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 118(4), 745-764. DOI 10.1108/IMDS-01-2017-0029
- Vera, M.; Rodríguez, G. y Melgarejo, Z. (2011). Financial planning and access to financing in small and mediumsized companies in the Venezuelan manufacturing sector. *Innovar*, 21(42), 99-112.  
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81822807009.pdf>
- Wang, C.; Walker, E. y Redmond, J. (2007). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 1-16.  
<https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/1454/>
- Wijetunge, W. (2014). Strategic Planning Practices of Manufacturing Small and Medium Scale Enterprises in Sri Lanka: An Empirical Study. *Global Journal of Commerce Management Perspective*, 3(6), 102-109.  
<https://www.longdom.org/articles/strategic-planning-practices-of-manufacturing-small-and-medium-scale-enterprises-in-sri-lanka-an-empirical-study.pdf>