

Strategic Planning in Small and Medium Enterprises between 2010 and 2021: a Systematic Review

Elizabeth K. Bravo-Huivin, Magister¹, Segundo E. Cieza-Mostacero, Doctor²

¹Universidad César Vallejo, Perú, ebravohui@ucvvirtual.edu.pe

²Grupo de Investigación Tendencia e Innovación en Ingeniería de Sistemas-Trujillo, Universidad César Vallejo, Perú, scieza@ucv.edu.pe

Abstract— A systematic review of the scientific literature is carried out in order to know the importance of developing a strategic planning applied in Small and Medium Enterprises between the years 2010 to 2021. For this, the context and importance of the relevant variable is highlighted and carries out a search for information sources in databases such as: Scopus, Dialnet, Scielo and Redalyc according to required criteria such as period, language, relevance, among others. Information synthesis methods are used continuously, such as comparisons of perspectives of various authors and quantified graphs that will make it possible to analyze the results obtained and thus be able to answer the research question. There were limitations to carry out the research, mainly in terms of searching for references where many with articles of private access are found. Finally, it is concluded that the development of strategic planning applied to Small and Medium-sized companies is important because this tool has the necessary characteristics that allow an in-depth analysis of the organizational environment and contribute to better decision-making. In addition, the variable in question is current and has been generating greater professional and academic interest in neighboring countries in recent years, which allows us to recognize that said variable is applicable and brings benefits.

Keywords— Strategic model, Company, Strategy.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.76>

ISBN: 978-628-95207-0-5 **ISSN:** 2414-6390

La Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa entre los años 2010 y 2021: una Revisión Sistemática

Elizabeth K. Bravo-Huivin, Magister¹, Segundo E. Cieza-Mostacero, Doctor²

¹Universidad César Vallejo, Perú, ebravohui@ucvvirtual.edu.pe

²Grupo de Investigación Tendencia e Innovación en Ingeniería de Sistemas-Trujillo, Universidad César Vallejo, Perú, scieza@ucv.edu.pe

Resumen– Se realiza una revisión sistemática a la literatura científica con el fin de conocer la importancia de elaborar un planeamiento estratégico aplicado en la Pequeña y Mediana Empresa entre los años 2010 a 2021. Para ello, se destaca el contexto e importancia de la variable pertinente y se efectúa una búsqueda de fuentes de información en las bases de datos como: Scopus, Dialnet, Scielo y Redalyc de acuerdo con criterios requeridos como el periodo, idioma, relevancia, entre otros, la cantidad de artículos seleccionados mediante los filtros fueron 46. Continuamente, se utiliza métodos de síntesis de la información como comparaciones de perspectivas del tema de investigación y gráficos cuantificados que permitan analizar los resultados obtenidos y así lograr responder la pregunta de investigación. La principal limitación fue que se encontraron muchos artículos con acceso privado. Finalmente se concluye que elaboración del planeamiento estratégico aplicado a la Pequeña y Mediana empresa es importante debido a que dicha herramienta posee las características necesarias que permiten analizar con profundidad el entorno organizacional y contribuye a tener una mejor toma de decisiones. Además, la variable en cuestión está vigente y viene generando mayor interés tanto profesional como académico en países aledaños a Perú durante los últimos años, lo que permite reconocer que dicha variable es aplicable y trae beneficios.

Palabras Clave—Modelo estratégico, Empresa, Estrategia.

Abstract– A systematic review of the scientific literature is carried out in order to know the importance of developing a strategic planning applied in Small and Medium Enterprises between the years 2010 to 2021. For this, the context and importance of the relevant variable is highlighted and carries out a search for information sources in databases such as: Scopus, Dialnet, Scielo and Redalyc according to required criteria such as period, language, relevance, among others. Information synthesis methods are used continuously, such as comparisons of perspectives of various authors and quantified graphs that will make it possible to analyze the results obtained and thus be able to answer the research question. There were limitations to carry out the research, mainly in terms of searching for references where many with articles of private access are found. Finally, it is concluded that the development of strategic planning applied to Small and Medium-sized companies is important because this tool has the necessary characteristics that allow an in-depth analysis of the organizational environment and contribute to better decision-making. In addition, the variable in question is current and has been generating greater professional and academic interest in neighboring countries in recent years, which allows us to recognize that said variable is applicable and brings benefits.

Keywords— Strategic model, Company, Strategy.

I INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica (PE) ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). De esto se ha observado una proliferación de trabajos y revistas especializadas que subrayan la importancia e interés en esta disciplina [1]. Sin embargo, no todos están de acuerdo en la eficacia de la variable como factor de influencia en el desempeño. En muchos casos es considerada rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones estratégicas [2], mientras que otros sostienen que es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, puesto que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo [3].

Armstrong [4], por ejemplo, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para esta. Asimismo, diversos empresarios argumentan que les es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa [5]. Cabe señalar que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, dado que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización [6].

Por el contrario, Mintzberg [7], principal crítico de esta herramienta administrativa argumenta que todas las organizaciones se enfrentan a determinado grado de incertidumbre en el ambiente, por lo que es inadecuado desarrollar estrategias explícitas, dado que bloquean la visión general del entorno y hacen a un lado el espíritu innovador del empresario. La planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que esta represente una ventaja competitiva. [8]

El extenso número de estudios acerca del impacto sobre la planeación estratégica y el desempeño de este, no han sido suficientes para generar resultados concretos que apoyen la utilidad de esta como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional. Por otro lado, la controversia no sólo ha sido en el impacto de la PE en

el desempeño financiero, sino en el concepto, en los elementos que la forman y en la manera de operacionalizarlo; asimismo, el uso de diversas variables que miden el desempeño financiero ha generado distintos resultados dependiendo de cuál se utilice. Esta polémica ha surgido por la falta de una base teórica adecuada para analizar las pequeñas y medianas empresas.

Dado que la relación planeación estratégica y el desempeño ha sido un tema que ha quedado inconcluso, es necesario revisar las investigaciones empíricas que se han desarrollado para poder explicar las inconsistencias en los resultados reportados en la literatura, así como las variables contingentes que pueden afectar la relación entre ambos.

Se han identificado tres áreas de estudio respecto a la relación existente entre PE y desempeño. La primera se refiere a la existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se analizan los resultados en función de la cultura que posee la empresa, del horizonte de planeación, de la calidad del proceso y del grado de logro de objetivos.

La segunda área de estudio se enfoca en el análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se encuentra la organización.

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

El desarrollo de este trabajo centra su atención en la planeación estratégica, tomando en cuenta las semejanzas y diferencias metodológicas, teóricas y conceptuales. Asimismo, se diferenciarán los resultados encontrados en países desarrollados y subdesarrollados debido a que el contexto económico, organizacional y sociocultural al que se enfrentan es muy distinto y puede afectar la información de la variable de estudio.

El trabajo está organizado en cuatro secciones adicionales. En la segunda sección se analiza la evolución de las investigaciones que se han realizado respecto al estudio de la planeación estratégica. Posteriormente se determinan las principales características económicas, culturales y organizacionales que describen a las economías de países desarrollados y subdesarrollados, con el objetivo de determinar su influencia en los resultados de los estudios. En la cuarta sección se definen las principales diferencias y semejanzas de resultados empíricos, comparando las variables que pueden ser la causa de la inconsistencia en los resultados. Por último, se establecen las conclusiones alcanzadas en la revisión sistemática.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación es de enfoque cualitativo, de tipo básica y de diseño descriptiva. Una revisión sistemática de literatura es una técnica que recopila y analiza críticamente múltiples estudios o trabajos de investigación a través de un proceso sistemático cuyo objetivo es proporcionar un resumen exhaustivo de la literatura disponible pertinente a una pregunta de investigación [9]. Es decir, es el proceso en el cual, se realiza una búsqueda integra de publicaciones sobre un tema con el fin de identificar y analizar los estudios más pertinentes y sintetizar sus resultados de acuerdo con un método preestablecido.

Además, la revisión de literatura es la forma de demostrar evidencia de la información y la práctica de cualquier disciplina, cuyo objeto suele permitir que los investigadores puedan diagramar y evaluar el espacio intelectual que existe y lograr especificar una pregunta de investigación para desarrollar aún más el conocimiento existente [10]. Por tal motivo se siguieron las siguientes etapas: planeación de la revisión, orientación y diseminación de los informes.

III. PLANEACIÓN

Para llevar a cabo esta etapa, en primer lugar, se identificó la pertinencia e importancia de realizar una revisión sistemática de literatura sobre la planeación estratégica al ser una oportunidad de aportar al cuerpo de conocimiento a través de un tema de gran relevancia en el contexto de la organización.

En segundo lugar, al intentar responder preguntas como: ¿Qué se sabe sobre la planeación estratégica?, ¿Qué se ha publicado sobre la planeación estratégica durante los últimos once años?, ¿Cuál es la importancia de la planeación estratégica?, se planteó como objetivo de la revisión identificar la conceptualización de la planeación estratégica e importancia de esta para la competitividad.

Por último, se definió un protocolo de revisión de búsqueda, para el cual se establecieron palabras clave como planeación, planeación estratégica y estrategias. Definiéndose la ecuación de búsqueda “SP = “Strategic Planning” y se aplicó en la base de datos Web of Science.

IV. ORIENTACIÓN DE LA REVISIÓN

En esta etapa, se establecieron y aplicaron los siguientes criterios de inclusión, se seleccionó el periodo de tiempo correspondiente a los últimos 11 años (2010 –2021), se refinaron las categorías de búsqueda de Web of Science: gestión, negocios, planeación, planeación estratégica y estrategias y, se analizaron en forma secuencial los apartados de títulos y resumen, con el fin de tomar en cuenta únicamente los documentos que tuvieran, dentro de su contenido, las palabras “Strategic Planning”. En la Fig. 1, se muestra las fases evolutivas de la búsqueda sistemática que se realizó en esta investigación.

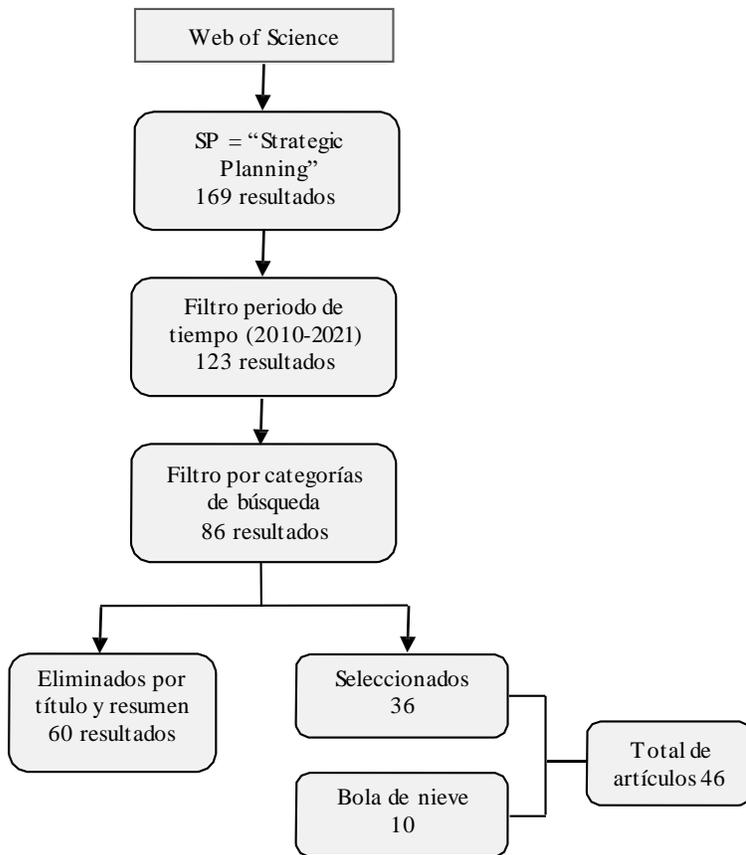


Fig. 1: Fases evolutivas de la búsqueda sistemática.

V. RESULTADOS

A. Evolución de los estudios empíricos en planeación estratégica

A pesar de que el origen de la planeación estratégica es muy antiguo (cuatro décadas), es hasta los años sesenta cuando surge este concepto con la aparición del libro *Estrategia corporativa*, publicado por [11]. A partir de esta publicación, diversas corporaciones establecieron formalmente el proceso de esta en sus actividades administrativas, marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial.

En los años ochenta el estudio de la planeación estratégica experimenta su mayor auge, por medio de la publicación de libros especializados y de artículos empíricos que tratan de demostrar la utilidad de esta herramienta. Posteriormente, surge una serie de estudios que cuestionan su utilidad en el mundo empresarial, generando dos corrientes de investigación. La primera corriente sostiene que esta tiene el potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera

sistemática, analítica y eficiente. La segunda argumenta que no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, dado que genera burocracia, mayores costos e inflexibilidad en la organización.

A lo largo de estos años se ha visto un cambio significativo en la literatura de planeación estratégica respecto a la terminología, características del proceso, el enfoque de las investigaciones, las variables contingentes incluidas en los estudios, el cuestionamiento de la utilidad, entre otros. Así, por ejemplo, los primeros trabajos se enfocaron en el estudio de la formalidad de la planeación como característica básica y representativa de un buen proceso de la variable en estudio.

Posteriormente encaminaron su interés en el horizonte de planeación como premisa básica, utilizando la terminología de "planeación de largo plazo". Finalmente, los investigadores centraron su análisis en la sofisticación de la planeación, donde clasificaron a las empresas en función del número de actividades que formaban parte del proceso de planeación y en función de la formalidad con la que se llevaban a cabo.

Conforme se desarrollaban los trabajos empíricos, los investigadores comenzaron a definir las características generales que debe contener un proceso de planeación estratégica para pequeñas y medianas empresas, como respuesta al bajo índice de incidencia. En concreto, Robinson y Pearce [12] abogaron por un proceso informal, de corto plazo y sin el establecimiento de objetivos en las distintas áreas de la organización, para que sea aplicable a las pymes, además, esta investigación inició con la incorporación de variables contingentes que pueden afectar el desempeño financiero, además de la planeación estratégica. Esta inclinación por integrar otras variables en los estudios comenzó a generar conclusiones más completas, dado que permitió explicar el desempeño financiero, no sólo en función de ella, sino de variables como la etapa de desarrollo de la empresa [12], el historial de planeación [13], la industria [14], la calidad del proceso de planeación y la actitud del empresario frente a la PE [13].

El primer trabajo que incluyó una mayor cantidad de variables en su estudio fue el de Bracker y Pearson [14], quienes argumentaban que la orientación directiva, la sofisticación del proceso de planeación, el historial, el ambiente externo, la edad y el tamaño de la empresa, ayudan a explicar la relación entre ambos. Los resultados de este trabajo sostienen que la planeación estratégica ejerce un impacto positivo en el desempeño de la organización.

El estudio de las características del empresario como factor de influencia en la incidencia de la planeación estratégica y en el desarrollo de mejores estrategias, también cumplió un papel muy importante en los resultados de desempeño de las empresas. Otros autores, sostienen que el perfil del empresario y las características psicológicas son variables importantes en el desempeño organizacional [15], [16]; además, sustentando los resultados encontrados por Bracken, Keats y Pearson [17], quienes descubrieron que el tipo de emprendedor y el tipo de orientación de planeación

explican las diferencias de desempeño, con una relación muy fuerte entre emprendedores oportunistas y la PE.

El estudio de las características del empresario como factor de influencia en la incidencia de la planeación estratégica y en el desarrollo de mejores estrategias, también cumplió un papel muy importante en los resultados de desempeño de las empresas. Boone, Brabander y Wittelloostuijn [15] y Entrialgo [16] sostienen que el perfil del empresario y las características psicológicas son variables importantes en el desempeño organizacional, sustentando los resultados encontrados por Bracken, Keats y Pears on [17], quienes descubrieron que el tipo de emprendedor y el tipo de orientación de planeación, explican las diferencias de desempeño con una relación muy fuerte entre emprendedores oportunistas y la variable analizada.

En los últimos años, el estudio de la planeación estratégica ha centrado su interés en el análisis de diversos componentes de esta y su relación con el desempeño, siendo menor la atención dedicada a la controversia de su utilidad en las empresas. El análisis del ambiente [18] y la declaración de una misión empresarial [19] son variables que han sido objeto de estudio para explicar un desempeño superior. Asimismo, se han desarrollado investigaciones que tratan de determinar los resultados obtenidos al llevar a cabo en organizaciones no lucrativas [20].

Otros trabajos se han inclinado al análisis de factores organizacionales e individuales que influyen en la efectividad del proceso de planeación estratégica en las pymes [21], [22]. La estructura organizacional, la postura estratégica, el estilo de dirección y la experiencia del directivo son factores que se han analizado para determinar la efectividad de la variable, encontrando una influencia significativa en el proceso de formación de estrategias.

A pesar de que en los últimos años ha sido menor el énfasis puesto en el desarrollo de investigaciones que analizan el impacto de la planeación estratégica en el desempeño de las pymes, continúan desarrollándose estudios que analizan esta relación, que incluyen aspectos como la competitividad, el fracaso y el contexto cultural [23], [24], [25], [26].

Una explicación de los resultados mixtos sobre la relación entre planeación estratégica y desempeño a lo largo de estos años tiene que ver con el contexto cultural, económico y organizacional donde se han desarrollado las investigaciones. En este sentido, algunos trabajos recientes han puesto interés en estudiar el impacto en países menos desarrollados (lcs), dado que la mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo en países del primer mundo (dcs), donde las condiciones difieren notablemente.

Para poder analizar con objetividad las diferencias en los resultados de trabajos en lcs y dcs, es necesario conocer el contexto cultural, económico y organizacional en el que operan las empresas de cada grupo económico con el objetivo de determinar si ésta es otra causa de la desigualdad en los resultados.

B. Características culturales y económicas de países desarrollados y subdesarrollados

Diferentes culturas conducen a distintas estructuras organizacionales, a diferentes estilos de liderazgo y, por consecuencia, a diversas teorías de gestión [26]. En este sentido, se puede decir que no todas las teorías administrativas son igualmente efectivas para cualquier cultura, por lo que es necesario determinar las características culturales básicas que definen a un grupo de naciones, para generar congruencia entre cultura-teoría de gestión.

El comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, son características que diferencian a una sociedad de otra [27], [28], donde se identifican cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad.

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag [26], el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros. Estos autores encontraron que la planeación está relacionada positivamente con el desempeño en países donde el empresario se siente fácilmente amenazado por situaciones desconocidas, mientras que en países con bajo grado de “evasión a la incertidumbre” la relación es negativa, es decir, genera resultados perjudiciales.

Hofstede, Van Deusen, Mueller, y Charles [28]; citado en Harris y Moran [27] estudió el nivel de “evasión a la incertidumbre” en 40 países, encontrando que la mayoría de los lados evitan la incertidumbre, mientras que países con mayor desarrollo económico tienen un bajo grado de “evasión a la incertidumbre”. Esto implicaría, de acuerdo con [26], que el impacto de la planeación en el desempeño será positivo si el estudio se lleva a cabo en países subdesarrollados y, por el contrario, existirá una relación negativa entre planeación y desempeño cuando se desarrolle la investigación en países de primer mundo. Sin embargo, no se han desarrollado trabajos que confirmen o demuestren esta hipótesis de manera empírica.

Otra de las características culturales que definen a un país, es la “distancia de poder”, definida como el grado en el cual los miembros de una sociedad aceptan una distribución desigual del poder en las organizaciones. De acuerdo con los resultados de Hofstede *et al.* [28], citado en Harris y Moran [27], en los países menos desarrollados los individuos tienen una mayor tendencia a aceptar brechas jerárquicas entre autoridad y subordinados como algo sustancial en las relaciones, donde se registra sumisión ante la autoridad, por lo que prefieren un liderazgo autocrático o paternalista y no participan en la toma de decisiones [28], citado en Chong y Park [29]. En países con gran “distancia de poder” (lcs), los directivos prefieren operar mediante un proceso formal de planeación estratégica que establezca reglas y pasos específicos a seguir para desarrollar las estrategias. Con base en ello, se espera que tenga un mayor impacto en el

desempeño cuando se lleva a cabo en países con gran distancia de poder.

Asimismo, el “individualismo” es un rasgo distintivo de los países de primer mundo [28], citado en Harris y Moran [27], donde la sociedad sobrepone los intereses personales de los colectivos, poniendo mayor énfasis en la autonomía e independencia, en la autodeterminación y en la protección de los intereses personales [28]; citado en [29]. En este sentido, se sostiene que las culturas caracterizadas por un alto individualismo (dcs) tienden a desarrollar una planeación más eficiente, dado que son culturas más pragmáticas y centradas en la eficiencia, lo cual implicaría que en países de primer mundo la planeación estratégica tiene mayor probabilidad de generar un mejor desempeño, dado que el proceso de creación de estrategias supone ser más eficiente [29].

El último elemento para considerar es la “masculinidad”, definido como el grado en el cual los valores dominantes de una sociedad son la asertividad, el dinero y las posesiones materiales. De acuerdo con la investigación de [28], citado en Harris y Moran [27], los países subdesarrollados tienen menor grado de masculinidad que los países con mayor desarrollo económico, lo que implica que estos últimos desarrollen mayor habilidad para seleccionar las mejores estrategias empresariales, aun cuando existen factores que limitan o afectan el logro de los objetivos [29].

Dado que el objetivo principal de la planeación estratégica reside en la selección eficiente de estrategias que aseguren en mayor grado la consecución de los objetivos organizacionales, cabe mencionar que no existen diferencias en las metas que persiguen los países desarrollados y subdesarrollados, descartando la posibilidad de que sea más efectiva en determinados países en función de la complejidad de los objetivos [28].

Hasta este punto se han analizado las características culturales que pueden establecer diferencias significativas en los resultados encontrados sobre la relación entre la planeación estratégica y el desempeño. Asimismo, se debe analizar el contexto económico en el que se desenvuelven las organizaciones para determinar su impacto.

El entorno económico de un país es un componente importante en el ámbito empresarial, puesto que facilita o dificulta el desempeño de una empresa, donde la estabilidad económica, el nivel de inflación y las condiciones de crecimiento y desarrollo industrial determinan el ambiente en el cual operan las empresas. En este sentido, se sostiene que la habilidad del ceo para planear y pronosticar el futuro estará en función de la dificultad del entorno en el que se desenvuelve, por lo que, en países con mayor grado de incertidumbre en el entorno, las empresas tendrán mayor dificultad para planear estratégicamente [30].

La manera en que las empresas realizan la PE dependerá de la estabilidad del entorno económico, donde los países subdesarrollados tenderán a implementar una pe más sofisticada, formal y estructurada, a pesar de la dificultad para llevarla a cabo [30]. Es por medio de la pe como la empresa se prepara para los problemas futuros, adquiere habilidad para

explorar mayores alternativas y la calidad de la toma de decisiones es mayor y más rápida. Por lo tanto, se espera que el uso de la pe en países en desarrollo genere un mayor impacto en el desempeño de las empresas, que en países desarrollados donde las condiciones económicas no hacen tan imperante el uso de herramientas sofisticadas de planeación, debido a que el entorno no exige el mismo grado de análisis y desarrollo eficaz de estrategias para enfrentar dicha incertidumbre.

A pesar de que el entorno económico y los aspectos culturales influyen en la relación pe y desempeño, cabe mencionar que la práctica de planeación en las pymes es una actividad empresarial irregular, sin estructura, esporádica y reactiva [31], sin distinguir el país de que se trate. La mayoría de los empresarios sostienen que es una actividad que requiere tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable [32], por lo que pocos directivos tienen la disponibilidad de desarrollar planes estratégicos.

A nivel internacional, el desarrollo de las pymes ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del aparato productivo mediante la articulación de las pymes con las grandes industrias por medio de la subcontratación y del sistema de afiliación subordinada. Estos apoyos han permitido que las pymes de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad. No obstante, estos programas de apoyo a las pymes no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países tercermundistas, dado que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas de países en desarrollo al entorno global.

A pesar de la gran importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas dentro de las economías de los países, las pymes no están definidas de manera homogénea entre países de primer y tercer mundo, tal vez porque las condiciones sociales y económicas son las que determinan los criterios de clasificación que definirán la magnitud de las empresas. La mayoría de los organismos internacionales utilizan el factor de recursos humanos (número de empleados) para determinar el tamaño de las empresas; sin embargo, en países desarrollados las pequeñas empresas están definidas como aquellas que poseen hasta 250 trabajadores, en comparación con los países en vía de desarrollo, donde el máximo es de 100 empleados [33]. Esta desigualdad de clasificación influye en la comparación de resultados de estudios realizados en países con un desarrollo económico distinto, dado que una pequeña empresa de un país de primer mundo puede ser el equivalente a una empresa mediana en países menos desarrollados.

C. Análisis y comparación de los resultados empíricos sobre la relación planeación estratégica y desempeño

Existe la necesidad de generar conclusiones por medio de la comparación de resultados, tomando en cuenta las distintas variables utilizadas en el desarrollo de las investigaciones, resaltando las diferencias, similitudes, deficiencias y ventajas entre los estudios. La definición de pequeños negocios, el tipo

de industria, la metodología, y la clasificación y operacionalización de la planeación estratégica y del desempeño, son los principales elementos que se incluyen en el análisis.

Aproximadamente la mitad del total de investigaciones que han analizado la planeación estratégica y su impacto en el desempeño en pymes, mostraron una relación positiva entre estas variables. No obstante, algunos de los estudios presentaron esta relación sólo con algunas medidas de desempeño, mientras que en otros el impacto fue positivo para todas las variables utilizadas de desempeño financiero.

En consecuencia, el resto de las investigaciones no encontraron una relación significativa entre la planeación estratégica y el desempeño de la empresa, y aunque el impacto fue indefinido, los autores argumentan que la PE contribuye a sobrevivir en el entorno, a definir claramente los objetivos organizacionales y a analizar mejor la posición competitiva.

La falta de uniformidad en los resultados se debe a diversos factores. En primera instancia, ninguno de los autores establece una definición conceptual de la planeación estratégica en pymes, dejando sin fundamento la operacionalización de esta. Si no proporcionan los criterios para decidir los elementos que deben medir la existencia de la variable, existe un gran margen para que los investigadores establezcan criterios propios sin ser cuestionados. Como resultado, se tienen diversas maneras de operacionalizar. La falta de una definición de PE en pymes tiene su origen en la literatura prescriptiva, dado que los teóricos no se han preocupado por definir los objetivos, funciones y elementos de la PE en pequeños negocios. En este sentido, algunos autores han medido la PE basándose en la formalidad con la que se lleva a cabo, entendiendo como formalidad la existencia de procedimientos sistemáticos, utilizados con el propósito de involucrar y comprometer a los miembros de una empresa en el proceso de planeación [34], incluyendo formatos, cuantificación de datos y calendarios de juntas y eventos [35], sin dejar a un lado que la formalidad se entiende como la existencia de planes por escrito.

Sin embargo, los métodos de operacionalización de la planeación deben ser consistentes y lógicos con las actividades de planeación en pequeñas empresas, dado que una planeación mal dirigida e implementada puede generar una disminución en la eficiencia organizacional, sin importar el grado de formalidad con la que se lleve a cabo. De otra manera, se estaría dejando a un lado la esencia de la actividad de planeación, para centrarse en la formalidad con la que se utiliza.

Seis de los trabajos analizados clasificaron a las empresas en función de la formalidad de la planeación, entendida como la existencia de planes por escrito [36], [37], [12], [24], [38]. Los primeros dos estudios encontraron una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño financiero, mientras que el resto no mostraron diferencias significativas. Lo que caracteriza a estos dos grupos de investigaciones es que los estudios que muestran una relación positiva utilizaron el crecimiento en ventas para medir el desempeño y no se

centraron en un solo tipo de industria. En el estudio donde la relación fue indefinida, utilizaron el margen de utilidad como un factor de medición de la variable dependiente y, por otro lado, se enfocaron en una industria específica, a excepción del trabajo de [24]. Se puede esperar que al evaluar la existencia mediante el grado de formalidad con la que se lleva a cabo, no se encontraría una relación positiva con el desempeño, dado que la mayoría de las pymes no alcanzarían la clasificación de planeadoras formales. La evidencia empírica muestra otros resultados: a pesar de la rigidez en la clasificación, existen pymes con procesos formales de planeación, las cuales experimentan un mejor desempeño financiero, en comparación con las empresas con una planeación informal.

D. Clasificación de pymes

El tamaño de la empresa es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica [39], limitando la investigación a pequeñas empresas con el objetivo de controlar elementos del contexto corporativo en el que se desenvuelven las empresas y poder lograr una mejor comparación entre ellas. Sin lugar a duda, uno de los grandes problemas es definir la magnitud de las organizaciones, dado que existen distintos criterios condicionados al tipo de industria, a la localización geográfica, al mercado que domina, al tamaño de la producción, entre otras. Esta dificultad ha repercutido en los estudios empíricos, dado que se utilizan diversos criterios para definir a los pequeños negocios. En general, éstos corresponden a un orden cuantitativo, referido al monto de la inversión o capital de la empresa, al número de personal ocupado y a la magnitud de las ventas. Sin embargo, la desviación estándar de las diferencias entre uno y otro criterio son muy grandes.

En los trabajos de Perry [24] y de Lyles, Baird, Orris y Kuratko [37], se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 500 empleados y ventas de por lo menos un millón de dólares. Para Robinson *et al.* [40], las pequeñas empresas deben tener menos de 50 empleados y ventas anuales menores a los tres millones y, de acuerdo con Bracker y Pearson [14], las pequeñas empresas deben tener ingresos iguales o menores a 400,000 dólares anuales, siendo evidente una mezcla de criterios que no solo son distintos sino incongruentes.

El problema surge cuando se analiza la relación planeación estratégica-desempeño pensando que el estudio se centra en pequeñas empresas y éstas difieren ampliamente en el tamaño, lo que constituye una posible causa de las diferencias en los resultados. Sin embargo, al analizar las diferencias de clasificación de pymes, se evidencia que aun los estudios con un criterio de tamaño unificado entre los 10 y 100 empleados muestran resultados divergentes. Robinson *et al.* [40] y Bracken *et al.* [17] determinaron una relación positiva, contrario a las conclusiones de Sexton y Van Auken [32] y French *et al.* [38], quienes advierten una relación indefinida entre las variables de estudio.

E. Industria analizada

El tipo de industria al que se dirige cada estudio representa un aspecto que requiere de gran atención. Las investigaciones que no se centran en un tipo de industria en particular, no toman en cuenta las fuerzas del ambiente, dado que ignoran las características y dinamismo de una industria, donde el crecimiento de las empresas puede ser impactado por este dinamismo industrial. A pesar de que estudios previos han indicado que la industria es un elemento que determina la rentabilidad de una empresa y que las condiciones competitivas mitigan o disminuyen la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de esta [43], pocos estudios han controlado estas diferencias [12], [14], [17], [32], [24]. En este sentido, la mitad de los estudios que analizaron un tipo de industria en particular, encontraron una relación positiva y el desempeño [14], [17], [23]; sin embargo, la mayoría de las investigaciones que analizaron empresas de todas las industrias no encontraron una relación [13], [31], [37], [24]. Esto implica que no existen diferencias entre los resultados finales de las investigaciones que se centran en una industria particular y aquellas que no delimitan el tipo de industria. No obstante, es evidente que existe una mayor disparidad en los resultados cuando no se estudia una industria en particular.

F. Conceptualización y operatividad de la planeación estratégica

Los criterios y clasificaciones de la planeación estratégica utilizados en el desarrollo de estudios empíricos difieren de autor en autor. Es evidente que cada investigador define la clasificación y la operatividad con la que se analizan las empresas. Sin embargo, existen variables comunes que los autores utilizan en la operatividad de la planeación, entre las que se encuentran el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias, el análisis del ambiente, proyecciones y presupuestos, así como procedimientos de evaluación y corrección del plan estratégico.

Una de las principales creencias sostiene que la planeación debe tener un horizonte de largo plazo para considerarse estratégica. No obstante, sólo cuatro de las 12 investigaciones analizadas tomaron en cuenta este aspecto como característica básica de la planeación estratégica [12], [13], [32], [37], [24].

Sería lógico pensar que las investigaciones que utilizaron un horizonte de planeación de largo plazo no encontraron relación entre el desempeño organizacional y la planeación estratégica, debido a que no es común que las pymes realicen proyecciones de largo plazo. Esta idea se comprueba al encontrar una relación indefinida, para la totalidad de los estudios que consideraron esta variable. Para los trabajos que no especifican el alcance de los planes, no representa un aspecto importante a considerar para los autores, con excepción de los trabajos de Sexton y Van Auken [31] y de French *et al.* [38], quienes utilizan un horizonte de corto plazo en pequeñas empresas.

Sin embargo, en casi la totalidad de los estudios donde no se especifica el horizonte de planeación, los resultados muestran un impacto positivo en el desempeño [40], [31], [14], [17], [36], [23]. Esto demuestra que tomar en cuenta el tiempo de proyección de los planes es una variable que determina la relación entre planeación estratégica y desempeño.

Como se mencionó antes, el establecimiento de objetivos y estrategias es una actividad que la mayoría de los autores utilizaron como variable de la operacionalización de la planeación estratégica, sin existir diferencias entre los estudios que toman en cuenta estas dos variables y aquellas que no las incluyeron en su definición operativa. Desarrollar estrategias y objetivos es una actividad esencial en el desarrollo de planes estratégicos, por lo que los estudios que no consideran estas actividades no evalúan correctamente la existencia en las empresas, debiendo considerar esta deficiencia en la evaluación de sus resultados finales. Lo mismo ocurre con las variables “análisis del ambiente” y “procedimientos de evaluación y corrección”, dado que no existen diferencias en el impacto de la planeación en el desempeño (puesto que lo consideraban como parte estratégica de las empresas).

G. Medición del desempeño organizacional

En lo que se refiere a la operatividad del desempeño, se utilizó una serie de índices financieros para medir el impacto que tiene la planeación estratégica en el desempeño empresarial. El margen de utilidad, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los activos, el crecimiento en las ventas y el número de empleados, fueron las variables más utilizadas en los estudios. Como se puede observar, la mayoría representan un desempeño financiero, más que un desempeño organizacional, donde este último pudiera incluir variables cualitativas que están implícitas en los objetivos empresariales no cuantitativos.

Analizar los diversos índices y compararlos con los resultados obtenidos sería útil para determinar diferencias en el uso de determinadas variables financieras. En los estudios en los que se utilizó el margen de utilidad como variable del desempeño, los resultados son diversos, por lo que no existen diferencias en los resultados obtenidos entre empresas que utilizan esta variable como índice de medición [12], [17], [32], [38], [23]. Sin embargo, si se analiza las investigaciones que utilizaron el retorno sobre activos (roa) para medir el desempeño, sí existen diferencias en los resultados; las empresas que utilizaron el rendimiento sobre activos determinaron que la planeación estratégica no beneficia el desempeño empresarial [12], [13], [37]. Estos resultados pueden traer dos implicaciones: a) la falta de información financiera veraz en las pequeñas empresas genera deficiencias en los resultados cuando se incluyen en un análisis, dado que estos índices financieros se determinan de manera irregular e inadecuada, y b) la ausencia de planes enfocados en el desarrollo de nuevos proyectos que impliquen la adquisición de activos fijos genera una distorsión en el análisis de datos.

VIII. CONCLUSIONES

En cuanto al retorno sobre capital (ROE), los únicos dos estudios que utilizaron este índice financiero [12], [37], llegaron a la misma conclusión: la planeación estratégica no impacta positivamente el desempeño empresarial.

De la totalidad de investigaciones que utilizaron el incremento en ventas en la operacionalización del desempeño, la mitad encontraron una relación positiva entre planeación estratégica y desempeño [40], [14], [17], [36], [23]. Este indicador puede ser el más representativo para analizar diferencias entre estudios, debido a que la mayoría de los autores lo utilizaron, implicando la fuerte aceptación de esta variable como buen representante del desempeño organizacional. Esto se debe a que la mayoría de los empresarios conocen sus ventas anuales, lo que facilita el cálculo del indicador y, por otro lado, es una de las primeras variables que se modifican al llevar a cabo una estrategia empresarial.

Como se pudo analizar, existen muchas deficiencias en los criterios de selección de variables y en la definición de conceptos, lo que representa factores que pueden contribuir a los resultados inconsistentes reportados, siendo responsables de la ausencia de un criterio generalizado respecto a los beneficios de la planeación estratégica.

Sin embargo, existen tres investigaciones que muestran una mayor solidez en los criterios utilizados para seleccionar su muestra e incluir criterios de operacionalización [17], [32], [36]. Las ventajas de estos estudios radican en cinco aspectos principalmente: a) utilizan una definición de pequeños negocios de acuerdo con los estándares proporcionados por la National Federation of Independent Business (NFIB); b) los dos primeros estudios se centraron en una industria en específico, tomando en cuenta las características y dinamismo de la industria que pudieran repercutir en el desempeño de la empresa; c) la clasificación de la planeación estratégica delimita perfectamente los diversos tipos de planeación que una empresa puede llevar a cabo, evitando tomar en cuenta la formalidad de la planeación como factor determinante de la existencia de esta herramienta; d) los criterios de operacionalización incluyen los tres aspectos principales, que son: i) el establecimiento de objetivos, ii) estrategias, y iii) análisis del ambiente; e) utilizan el crecimiento en ventas como una de sus variables operativas del desempeño, la cual mostró una gran aceptación en el estudio del desempeño organizacional. Con esto en mente, se puede decir que dos de los resultados, de los tres principales estudios, determinaron que tiene un gran impacto en el desempeño financiero de las organizaciones, resaltando que son estudios realizados en países industrializados.

En este sentido, el análisis de la relación planeación estratégica y desempeño en países subdesarrollados ha sido escaso, dado que sólo existen tres investigaciones que han abordado este tema: [41], [42] y [23]. En específico, es el único documento realizado en pymes donde encontró una relación positiva entre las variables, debido a que los otros dos estudios encontraron una débil práctica en estos países [23].

El análisis de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño organizacional en la pyme fue el principal objeto de estudio del presente trabajo. La revisión de la literatura existente sobre el tema permitió establecer conclusiones limitadas, debido a la gran divergencia en los resultados que muestran las investigaciones. Algunos autores encontraron que las empresas que llevan a cabo como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan. Sin embargo, otros estudios empíricos han provocado dudas respecto al impacto en el desempeño financiero de las organizaciones.

La inclusión de empresas de distintos tamaños, la falta de un criterio unificado para operacionalizar la planeación estratégica y el desempeño, y la aplicación de diversos modelos del proceso de planeación que no son aplicables a la pequeña y mediana empresa, son las principales causas de la divergencia en los resultados encontrados en las investigaciones empíricas.

A pesar de que no se pudo concluir por medio de la revisión de los trabajos empíricos la existencia de una relación entre la planeación estratégica y el desempeño organizacional, se determinaron las principales diferencias teóricas y conceptuales que no han permitido establecer conclusiones generalizadas, tomando en cuenta el ambiente económico en el que se desarrollan los estudios.

Aunque no se ha logrado un consenso de la influencia que tiene la planeación estratégica en el desempeño, a pesar de que más del 90% de la evidencia emerge de Estados Unidos, esto no implica que el contexto cultural, económico y organizacional no influye en los resultados. De hecho, sería congruente pensar que existen diferencias en los resultados que arrojan las investigaciones en países desarrollados y en países subdesarrollados, subrayando la necesidad de desarrollar un mayor número de investigaciones en países subdesarrollados que permita realizar una mejor comparación entre ambos tipos de economías. Sin embargo, de acuerdo con las características distintivas de los países industrializados, se espera sea mayor en estos países donde se tiene un alto grado de evasión a la incertidumbre, prefiriendo un proceso formal de planeación que guíe de manera estructurada al establecimiento de estrategias.

Los resultados del análisis sostienen que la planeación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las pymes, donde debe desarrollarse con procedimientos menos formales y sin la necesidad de estar por escrito.

Se debe tener en claro que existen factores actitudinales y comportacionales que pueden influir en la relación planeación estratégica-desempeño, los cuales rara vez son considerados

en la literatura de dirección estratégica. En este sentido, se puede advertir que no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

REFERENCIAS

- [1] Shrader, C., L. Taylor, y D. Dalton (2014) "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal", *Journal of Management*, vol. 10, núm. 2, pp. 149-171.
- [2] Bresser, R., y R. Bishop (2013) "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations", *Academy of Management Review*, vol. 8, núm. 4, pp. 588-599.
- [3] Steiner, G. (2011) *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press, Nueva York.
- [4] Armstrong, J. (2012) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211.
- [5] Forehand, G., y A. Sheshunoff (2016) "Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance", *Kentucky Banker Magazine*, núm. 914, pp. 13-14.
- [6] Herter, G. (2015) "Business planning boosts your chances", *Accounting Technology*, vol. 11, núm. 4, pp. 20-26.
- [7] Mintzberg, H. (2014) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York.
- [8] Powell, T. (2012) "Strategic Planning as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 7, pp. 551-558.
- [9] García, F. (2017). "Revisión sistemática de literatura en los Trabajos de Final de Máster y en las Tesis Doctorales", España.
- [10] Tranfield, D.; Denyer, D. y Smart, P. (2016). "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", *British Journal of Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 207-222.
- [11] Ansoff, I. (2010) *Estrategia corporativa*, McGraw Hill, Nueva York.
- [12] Robinson, R., y J. Pearce (2013) "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 3, pp. 197-207.
- [13] Orpen, C. (2015) "The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 23, núm. 1, pp. 16-23.
- [14] Bracker, J., y P. Pearson (2016) "Planning and Financial Performance of Small Mature Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 6, pp. 503-522.
- [15] Boone, C., B. Brabander, y A. Wittelloostuijn (2019) "ceo Locus of Control and Small Firm Performance: An Integrative Framework and Empirical Test", *Journal of Management Studies*, vol. 33, núm. 5, pp. 667-688.
- [16] Entrialgo, M. (2018) "The Impact of the Alignment of Strategy and Managerial Characteristics on Spanish smes", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 3, pp. 260-270.
- [17] Bracken, J., B. Keats, y J. Pearson (2020) "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 591-603.
- [18] Reginald, B. (2020) "Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 1, pp. 27-48.
- [19] O'Gorman, C., y R. Doran (2019) "Mission statements in small and medium-sized businesses", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, núm. 4, pp. 59-66.
- [20] Poister, T., y G. Streib (2015) "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades", *Public Administration Review*, vol. 65, núm. 1, p. 56.
- [21] Gibbons, P., y T. O'Connor (2015) "Influences on Strategic Planning Processes among Irish smes", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 2, pp. 170-186.
- [22] Aragón, A., y G. Sánchez (2015) "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish smes", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, núm. 3, pp. 287-308.
- [23] Wijewardena, H., A. De Zoysa, T. Fonseca, y B. Perera (2014) "The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Evidence from Sri Lanka", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, núm. 2, pp. 209-217.
- [24] Perry, S. (2011) "The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, núm. 3, pp. 201-208.
- [25] Moutinho, L., y P. Phillips (2018) "The impact of Strategic Planning on the Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches: A Neural Network Analysis", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, pp. 102-110.
- [26] Rauch, A., M. Frese, y S. Sonnentag (2020) "Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, núm. 4, pp. 28-41.
- [27] Harris, P., y R. Moran (2019) *Managing Cultural Differences*, Butterworth-Heinemann, Texas.
- [28] Hofstede, G., C. Van Deusen, C. Mueller, y T. Charles (2018) "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 4, pp. 785-803.
- [29] Chong, K., y J. Park (2016) "National Culture and Classical Principles of Planning", *Cross Cultural Management*, vol. 10, núm. 1, pp. 29-39.
- [30] Koufopoulos, D., y G. Chryssochoidis (2020) "The effects of an uncertain country environment upon leadership and strategic planning practices", *Strategic Change*, vol. 9, núm. 6, pp. 379-395.
- [31] Sexton, D., y P. Van Auken (2015) "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", *Journal of Small Business Management*, vol. 23, núm. 1, pp. 7-15.
- [32] Shrader, C., C. Mulford, y V. Blackburn (2019) "Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 27, núm. 4, pp. 45-60.
- [33] Rodríguez, J. (2018) *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Thompson, México.
- [34] Grinyer, P., y D. Norburn (2017) "Planning for Existing Markets: an Empirical Study", *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 38, núm. 1, pp. 99-122.
- [35] Prahalad, C. (2013) "Developing Strategic Capability. An Agenda for Top Management", *Human Resource Management*, vol. 22, pp. 237-254.
- [36] Rue, L., y N. Ibrahim (2018) "The relationship between planning sophistication and performance in small business", *Journal of Small Business Management*, vol. 36, núm. 4, pp. 24-32.
- [37] Lyles, M., I. Baird, J. Orris, y D. Kuratko (2017) "Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices", *Journal of Small Business Management*, pp. 38-50.
- [38] French, S., S. Kelly, y F. Harrison (2014) "The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms", *Journal of Management Development*, vol. 23, pp. 765-776.
- [39] Hofer, C. (2017) "Toward a Contingency Theory of Business Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, núm. 4, pp. 784-810.
- [40] Robinson, R., J. Pearce, G. Vozikis, y T. Mescon (2014) "The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 22, núm. 2, pp. 45-52.
- [41] Al-Shaikh, F., y Y. Hamame (2014) "Strategic Planning in Jordanian Business Organizations", *International Journal of Management*, vol. 11, núm. 4, pp. 928-939.
- [42] Al-Shaikh, F. (2011) "Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms", *Management Research News*, vol. 24, núm. 12, pp. 7-16.
- [43] Beard, D., y G. Dess (2019) "Corporate Level Strategy, Business Level Strategy, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 24, núm. 4, pp. 663-688.

- [44]Pearce, J., E. Freeman, y R. Robinson (2017) “The tenuous link between formal strategic planning and financial performance”, *Academy of Management Review*, vol. 12, núm 4, pp. 658-675.
- [45]Pearce, J., D. Robbins, y R. Robinson (2017) “The impact of grand strategy and planning formality on financial performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 2, pp. 125-134.
- [46]Cepal (2018) “Educación y mercado de trabajo en América Latina”, núm. 114,
<http://www.eclac.cl/cgibin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/11324/P11324.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/topbottom.xslt> (vi: 10 de octubre de 2015).
- [47]Comisión Intersectorial de Política Industrial (2016) *Observatorio pyme México*, 2018, Secretaría de Economía.
- [48]Hendrick, R. (2018) Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, núm. 4, pp. 491-519.
- [49]Steiner, G. (2011) *Strategic Planning: What every manager must know*, Free Press, Nueva York.