



LA PLANEACIÓN COMO HERRAMIENTA CLAVE EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES

González-Domínguez, Lucia¹, Herrera-Alvarado., Cristina², & Garza-García, Adalia³.

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México),
luciagonzalez@affconsultores.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo
León, México, +52 1 8180236314

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México),
cristina.herreraa@uanl.mx, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León,
México, +52 1 81 1075 5223

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México),
adaliagg@hotmail.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México,
+52 1 8184724898

Fecha de envío: 2/Mayo2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

El propósito de esta investigación es determinar la manera en que la planeación influye en el crecimiento y buen manejo de las PYMES, así como los beneficios de contar con una administración adecuada.

Este estudio se realizó entrevistando a empresarios de la Incubadora de Empresas de la UANL. Los resultados de las entrevistas aplicadas demuestran que el contar con un plan de trabajo estructurado, es de gran ayuda para lograr una buena administración y poder crecer como empresario hasta lograr ser competitivo en el mercado laboral.

De la misma manera dentro de la investigación se analizó el impacto que tiene la administración para lograr un buen manejo de recursos, sin embargo se reflejó la falta de

planeación que existe al momento de iniciar un negocio y la necesidad de contar con ella para de esta manera marcar una pauta y mejorar el rendimiento de los nuevos negocios.

Abstract

This investigation has as purpose to determine how the Strategy Administration influences the growth and management of SMEs, and the benefits of a Business Plan.

This study was conducted by interviewing entrepreneurs of the Business Incubator UANL. Results show that having a structured Business Plan is helpful to achieve an effective management and grow as an entrepreneur, to be competitive in the labor market.

In addition, within research the impact of the Strategy Administration to achieve an effective management of resources; however the lack of planning that exists when starting a business and the need for it to set a standard and improve the performance of new businesses was reflected.

Palabras Clave/ key words: PYMES, Planeación y Administración estratégica/ SMEs, Business Planning, Strategic Management

Introducción

Dada la importancia que las PYMES de nueva creación tienen para la economía de cualquier país (Carter, Stearns, Reynolds, & Miller, 1994) la presente investigación se plantea estudiar la relación entre la planeación, la administración estratégica y los resultados en este tipo concreto de empresas.

La presente investigación persigue los siguientes objetivos:

- a) Formular un modelo teórico que explique la relación entre la planeación, administración estratégica, la innovación y los resultados en las PYMES de nueva creación.
- b) Elaborar una hipótesis de relación entre las variables de dicho modelo.

La planeación estratégica es un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las Pymes, se puede considerar como un factor clave en el desempeño de las mismas al momento en el cual los empresarios de las PYMES desarrollan negocios a partir del emprendimiento, comienza una planeación mayormente informal, la cual es dirigida por el mismo emprendedor, con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que crea convenientes para alcanzar los objetivos planeados (Salazar, 2005).

Poner a prueba el modelo entre una muestra de PYMES de nueva creación para lograr ver el alcance de la productividad y crecimiento a través de un plan de trabajo estructurado llevado a cabo con la planeación, además de analizar las áreas de oportunidad que se presenten en el proceso.

Marco Teórico

En la actualidad las PYMES representan un papel importante dentro del desarrollo de la economía de México en el empleo a nivel nacional y regional convirtiéndose en una fuente generadora de recursos económicos.

La Pequeña y Mediana empresa (conocida también por su acrónimo PYME o pyme) es una micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios. (Condusef, 2012)

Se establece la estratificación o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de conformidad con los siguientes criterios:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6

Pequeña

Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.01 hasta \$ 100	93	<i>Top</i> <i>e</i> <i>má</i>
Industrias y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	95	<i>xim</i> <i>o</i>

Mediana

Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235	<i>co</i> <i>mbi</i> <i>nad</i> <i>o=</i> <i>(Tr</i> <i>aba</i> <i>jad</i>
Servicios	Desde 51 hasta 100			
Industrias	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250	<i>ore</i> <i>s)x</i>

10% + (Ventas Anuales)x 90%

Fuente: Secretaria de Economía e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El empresario PYME es el principal empleador del país; las micro, pequeñas y medianas empresas son de suma importancia en la economía en el empleo a nivel nacional y regional, a pesar de esto la PYME en México no siempre cuenta con la capacitación o recursos necesarios para llevar a cabo su labor y conservar su actividad.

Según García (2012) existen diversos motivos que afectan la viabilidad o funcionamiento de una PYME entre lo que se podrían mencionar los siguientes:

- Recursos limitados,
- Ausencia de personal adecuado,
- Endeudamiento excesivo,
- Inadecuado manejo de costos,
- Bajo nivel de ventas,
- Poco capital para invertir,
- Opciones adecuadas de financiamiento,
- Falta de estrategia o administración adecuada.

Estos aspectos requieren atención específica, lo importante es que el empresario PYME defina con claridad y actúe para superar qué es lo que necesita en cada caso para mejorar su operación y generación de utilidades, para esto debe contar con algunas nociones financieras.

Con frecuencia las PYMES no contemplan una planeación adecuada, dicha planeación, si está perfectamente estructurada y definida, va dando la pauta de las actividades de planeación que la PYME desea alcanzar.

A pesar del importante papel de las PYMES en el desarrollo económico, no se aborda de manera simultánea el estudio de la relación entre tres orientaciones estratégicas clave; Orientación emprendedora(OE), Orientación al mercado (OM), Orientación al aprendizaje (OA) con la

innovación y con el éxito de las PYMES de nueva creación. (Gómez Villanueva, Llonch Andreu, & Rialp Criado, 2010)

La relación entre la administración estratégica y los resultados dependen del tamaño de la empresa (Keskin, 2006) (Pelham, 1999) o de la antigüedad de la misma (Brettel, Engelen, & Heinemann, 2009) (Kakati, 2003); del mismo modo la innovación, ya sea en producto o en proceso, también tiene unas características diferenciales para el caso de las PYMES (Porter M. , 1980)

La formulación de la Misión y Visión es uno de los procesos más importantes y a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica, es decir la dificultad reside en establecer un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de una compañía, del propósito o de las funciones que satisface y/o desea satisfacer (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

Para ello se establecen cuatro preguntas que la organización debe responder al formular la declaración de su Misión:

1. ¿Qué función desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de su función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

Elementos de la visión:

1. Debe concentrar una meta final o deseo común englobado de la organización en un periodo determinado.
2. Debe contener los medios para alcanzarla.
3. Deber ser desafiante y que invite a la transformación.

Pese a que este proceso es muy importante y permite obtener un panorama más amplio de lo que se busca en la empresa, los medios que se tiene, áreas de oportunidad y herramientas para lograrlo la mayoría de las PYMES no cuentan con una misión-visión determinada, lo que les limita pues no enmarcan los límites y alcances del negocio.

La planeación está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger. Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información que abarcan los equipos, aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto de acuerdo a la investigación del artículo, Evaluación de la implementación de nuevas tecnologías en las empresas (Gestiopolis, 2015). La implementación de la tecnología en los negocios es algo indispensable, ya que a través de esta le permitirá identificar qué quieren los clientes, qué hacen los competidores, dónde y a quién se puede comprar y vender en mejores condiciones.

Por lo anterior es muy importante que las PYMES puedan tener este tipo de inversión tecnológica para darle mayor profesionalidad al negocio y darle un mejor servicio al cliente (rápido y personalizado), esto podría ser, por ejemplo, mediante la elaboración de una página de Internet, que permita mostrar un catálogo de los productos, así como su actualización periódica de los mismos, con una disponibilidad de precios, material del producto, tiempo de entrega, entre otros.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. (Porter M. E., 2008)

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera son:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Otra herramienta de útil para las PYMEs es la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Esta es una técnica del análisis que nos permite identificar las oportunidades y amenazas (análisis interno) en la empresa.

Así mismo para el levantamiento del modelo de negocio del producto se puede utilizar la metodología NISI (Ahlstrom & Furr, 2011) , que representa el estudio y la experiencia de veinte

años de Paul Ahlstrom y Nathan Furr con su Laboratorio del mundo real que ha investigado a miles de empresas e invertido directamente más de 400 millones de dólares en startups de diversa índole.

Con los estudios realizados a muchos casos de negocio se identificaron coincidencias en prácticas que llevaron al éxito, esto sumado a su pasión por el emprendimiento los llevo a conjuntar ideas y definir conceptos fundamentales para practicas eficientes de esta difícil labor.

Es importante entender porque muchos emprendedores fallan aun teniendo una gran idea y los recursos necesarios para lograr el éxito, por ellos los autores establecen la denominada paradoja del emprendedor que deriva de la convicción de que los emprendedores solo actúan cuando ellos creen que tienen una oportunidad real, pero este mismo pensamiento los puede llevar al fracaso. Para explicar por qué no se debe caer en la trampa de la paradoja, se definen los tres mitos que muy frecuentemente tienen los emprendedores:

- El mito del héroe: se presenta cuando el emprendedor tiene una idea genial, extraordinariamente entusiasta y apasionado, y avanza por muchos caminos para finalmente encontrar que no tiene un mercado para esa idea.

- El mito del proceso: el emprendedor está muy convencido de su idea y conoce muy bien el proceso, de manera que tiene la idea, crea el producto con las especificaciones requeridas, produce un prototipo para validarlo y lo empieza a comercializar, sin haber validado en el mercado.

- El mito del dinero: una imagen de que teniendo más recursos, el proyecto tiene mejores oportunidades de ser un éxito, contrariamente en algunos casos tener mayor presupuesto del

requerido solo hace la caída más grave, una buena idea muy probable que siempre va a encontrar una fuente de financiamiento.

Un aspecto importante de la metodología NISI es el enfoque que le da al emprendimiento, nos pide probar en el mercado como si se tratara de un experimento, las ideas deben ser adaptadas a las necesidades de los clientes y la mejor forma de hacerlo es a través de conocerlos y entender sus comportamientos y preferencias, la clave de la innovación es saber cuándo una idea representa una oportunidad y cuando no.

Para evitar incurrir en errores, se recomienda aplicar a cualquier idea de innovación la metodología NISI que se representa en cinco fases que pudiesen parecer sencilla pero suelen olvidarse o alteradas en su orden fracasando con el objetivo de llevarlo correctamente al mercado:

1	2	3	4	5
Define el dolor	Define la solución	Define la estrategia de entrada del mercado	Define el modelo de negocio	Escálalo
Paso1. Documentar la hipótesis del dolor	Pre prueba Desarrolla el conjunto mínimo de	Durante la prueba 1 Descubrir el proceso de	Paso 1. Predecir el modelo de negocio.	Vende

monetizable.	características.	compra del cliente		
Paso 2.	Prueba 1.	Durante la	Paso 2.	Vende
Documentar la	Desarrolla	prueba 2	Validad el	
hipótesis de la	prototipo	Descubrir	modelo	
gran idea.	virtual.	infraestructura del mercado-	financiero.	
Paso 3.	Prueba 2.	Durante la	Paso 3.	Vende
Prueba la idea	Prueba de	prueba 3.	Iterativamente	
y a hipótesis de	prototipo	Desarrollar	lanzar el	
la gran idea.		clientes piloto.	negocio.	
Paso 4.	Prueba 3.		Paso 4.	
Explora la	Prueba de la		Monitorear el	
dinámica del	solución.		negocio con	
mercado y la			flujo continuo	
competencia.			de datos.	

Figura 1. Metodología NISI. Ahlstrom & Furr, 2011

Obsérvese como el modelo de negocio no se elabora hasta la fase número cuatro, donde en teoría ya se tiene un amplio conocimiento de que es lo que necesita el mercado y que será la base del producto que vamos a introducir.

Generalizando el modelo, observemos como la primera fase busca definir qué tan grande y que tan insatisfecha esta la necesidad en el mercado actualmente, la segunda es darle características a nuestro producto para que ataquen de mejor forma el dolor del mercado, la tercera una estrategia de entrada al mercado, la cuarta ya la definición del modelo de negocio que incluye como será la generación de valor tanto para el mercado como para los emprendedores y la última fase de escalamiento y de incursión en el mundo de los negocios.

Al utilizar estas herramienta permitirá conocer el grado de competencia que una PYME tiene dentro de ella así como realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

El objetivo de la planeación estratégica es tratar de predecir el futuro en cuestión de la administración del negocio, ya que a ningún empresario en su sano juicio busca solo perder dinero en otras palabras y más coloquial lo que pretende la planeación estratégica es “no dar un paso sin huarache” esto quiere decir que evitemos en la medida de lo posible y con el apoyo de herramientas estratégicas minimizar eventos impredecibles.

Para ello el modelo Blue Ocean (Kim, 2005) que nos permite identificar qué aspectos considerar para remodelar el negocio: Reducir, Crear, Incrementar, Eliminar.

El diseño de una estrategia puede convertirse en una actividad sofisticada si solamente se comienza con un papel y lápiz en la mano , para esto se debe seguir un proceso que dé una pauta para trazar un camino y ya dependiendo de las condiciones del ambiente interno o externo, el planeador tiene que complementar con juicio y experiencia diseñando la mejor manera para lograr los objetivos planteados, pero no termina con esto sino que lo más importante es implementar las acciones, es allí el reto; porque en todo caso solo sería un lindo cuento pero sin aplicación.

Es importante entender en qué posición se encuentra la empresa, que si es cierto ha crecido económicamente gracias a las oportunidades y fortalezas. Es importante definir su modelo de negocio y fortalecer lo mejor que hace antes de dar el siguiente paso.

La planeación estratégica es un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las Pymes, se puede considerar como un factor clave en el desempeño de las mismas al momento en el cual los empresarios de las PYMES desarrollan negocios a partir del emprendimiento, comienza una planeación mayormente informal , la cual es dirigida por el mismo emprendedor, con flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que crea convenientes para alcanzar los objetivos planeados (Salazar, 2005).

A su vez cuando la PYMES se va adaptando y creciendo, y de esta manera dentro del alcance de control de su emprendedor es cuando comienza hacerse una planeación formal, en este momento la planeación estratégica se convierte en un factor de influencia en el desempeño y la dirección de la PYME.

Sin importar el tamaño de la PYME, la Planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de sus competidores y generar un liderazgo entre los mismos así como es indispensable en el proceso de toma de decisiones

Metodología

Para esta investigación se utilizó el método cualitativo-exploratorio y las variables que se estudiaron son las siguientes: PYMES, Planeación y administración estratégica.

Según Hernández Sampieri (2010), en ciertos casos es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema, estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios. Es por esto que en este estudio se entrevistó a emprendedores dueños de negocios dentro de la Incubadora de empresas.

Para el logro de resultados pertinentes se entrevistó a 20 empresarios de PYMES que se encuentran actualmente dentro del programa de la Incubadora de empresas de la UANL. Para la recaudación de los datos básicos se solicitó el nombre del entrevistado, nombre de la empresa, giro y para recabar la información acerca de las variables a las que está enfocado este estudio; se aplicó un cuestionario con diez preguntas durante la entrevista. Se eligió la entrevista estructurada, ya que consideramos que se recolectaría información más precisa y detallada acerca de las variables investigadas.

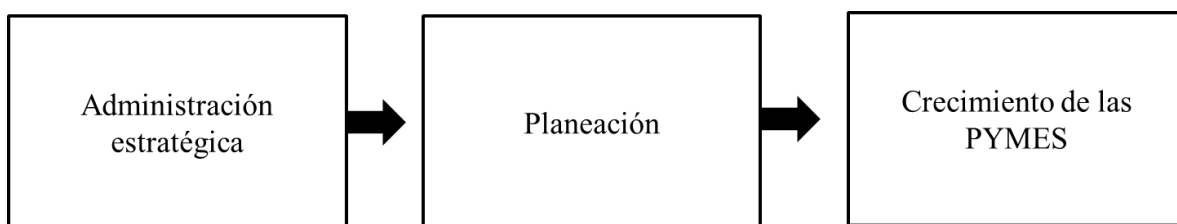


Figura 2. Modelo propuesto en relación a la administración estratégica y la planeación orientado al crecimiento de las PYMES. Elaboración propia

Resultados

Por medio de las entrevistas realizadas para el estudio se pudo constatar lo siguiente:

- Aunque cuenta actualmente con asesoría por parte de la Incubadora de empresas, los emprendedores aún no logran consolidar un plan de trabajo estructurado.
- El 70% de los entrevistados considera que es de suma importancia contar con un plan de trabajo para lograr sus metas en su negocio.
- Consideran que el llevar una administración correcta repercute al desarrollo de habilidades y manejo de recursos. De la misma manera consideran importante añadir una guía de planeación operativa y financiera.
- En relación a la situación financiera y el control de esta en su mayoría de las entrevistas los emprendedores reflejan una inquietud por tener un mejor control y manejo de esta.
- El 90% de ellos desconoce el alcance de la situación financiera de su negocio y el punto de equilibrio de esta, de manera que consideran importante que dentro del plan de negocio se cuente con una herramienta que les permita mejorar las áreas de oportunidad.
- Para los emprendedores entrevistados la planeación es una de las técnicas que consideran de gran relevancia para el logro de los objetivos planteados, sin embargo el alcance de esta no es suficiente.

Conclusión

A través de la investigación realizada se analizó el impacto de tener una administración estratégica correcta y a la vez a través de la planeación el alcance de objetivos que conlleva al crecimiento de un nuevo negocio.

En la actualidad las PYMES representan un factor de crecimiento fundamental en la economía de México, basándonos en este punto consideramos el valor que se les brinda a las PYMES, además del empuje dado por diferentes organismos que se vio evidente en los últimos años.

Así mismo se muestra la importancia de tener un plan de trabajo estructurado identificando las áreas de oportunidad y las principales variables que repercuten al logro de las metas organizacionales, además de consolidar el negocio desde su inicio.

A través del proceso realizado se pudo determinar que existe un gran punto de partida, el contar con una buena administración estratégica y generar la planeación adecuada al negocio, así mismo conocer la parte financiera y alcance de esta para determinar las estrategias propias a seguir.

Por lo tanto a través de un método estructurado se puede comprobar la importancia de la planeación en cada uno de los procesos y la repercusión de la estructura financiera para lograr un crecimiento estable en cada negocio emprendido.

Referencias Bibliográficas

- Ahlstrom, N. F. (2011). *Nail it then scale it*. En N. F. Ahlstrom, *Nail it then scale it* P. 250.
- Brettel, M., Engelen, A., & Heinemann, F. (2009). New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation. *International Entrepreneurship Vol. 7*, 88-110.
- Carter, N., Stearns, T., Reynolds, P., & Miller, B. (1994). New venture strategies: theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal, Vol. 15 No.1*, 21-41.
- García, D. Salvador. (2001). *Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México*. Administración y Organizaciones.
- Gestiopolis*. (01 de 12 de 2015). Recuperado el 24 de 04 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-implementacion-nuevas-tecnologias-empresas/>
- Gómez Villanueva, J., Llonch Andreu, J., & Rialp Criado, J. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de Gestión Vol. 10. N° especial AEMARK*, 85-110.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. McGraw Hill.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation, Vol. 23*, 447-457.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management, Vol. 9, N° 4*, 396-417.
- Kim, W. C. (2005). *Blue Ocean Straterly*. California Review Management.
- Pelham, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Business Research, Vol. 45*, 48-67.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. *The Free Press, N.Y.* .

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business
Review.

Salazar, A. L. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión
bibliográfica*. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164