



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ¿LA CLAVE PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES?

Autor:

*Mae. Cristina Herrera Alvarado
Facultad De Contaduría Pública Y Administración
Av. Universidad S/N Col. Cd. Universitaria
Correo: cristy.heal@hotmail.com
Nacionalidad: Mexicana*

*Mes. Mayra Mayela Olguin Ramírez
Facultad De Contaduría Pública Y Administración
Av. Universidad S/N Col. Cd. Universitaria
Correo: m_olguinramirez@hotmail.com*

Fecha de envío: 20/Abril/2015

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2015

Resumen

Las PyMEs constituyen la columna vertebral de la economía nacional y tienen un gran impacto con la generación de empleos. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Fuente: PROMEXICO).

Según el INEGI, al realizar este análisis de la demografía de los establecimientos entre Abril 2009 y Mayo 2012, obtuvo como resultado: La proporción de nacimientos fue de 28.3%, la proporción de muertes de 22.0% lo que significa que cada 100 establecimientos existentes, alrededor de 22 establecimientos dejaron de operar y aproximadamente 28 iniciaron actividades en este periodo; por lo tanto, en promedio por cada 100 existen 6 establecimientos más y suponiendo que las condiciones son las mismas durante el período y al analizar la proporción del crecimiento se observa que el crecimiento promedio anual es de 1.7 por ciento anual.

En el mismo análisis de la demografía de los establecimientos entre Abril 2009 y Mayo 2012, identificaron la proporción de personal ocupado en establecimientos que nacen y/o mueren a nivel nacional, obteniendo como resultado: El 22% de establecimientos que desaparecieron por cada 100 personas que laboraban en el mismo periodo, hubo 23 que se incorporaban en establecimientos de nueva creación mientras que alrededor de 20 personas laboraban en establecimientos que dejaron de operar.

Al obtener el crecimiento del personal ocupado del período se observa que este es de 3.6%, mientras que el crecimiento promedio anual es de 1.0 por ciento.

Para lograr un impacto positivo es de suma importancia realizar estrategias y ponerlas en marcha, es por eso que viene a cumplir un papel muy importante la administración estratégica. (PROMEXICO, 2015).

Introducción

Son muchos los desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones en el mundo. El inminente avance tecnológico, la importancia de la globalización, los cambios en la economía hacen un énfasis en el cambio para las empresas.

Es significativo que la mayoría de las empresas enfrentan grandes cambios y ajustes en el interior de sus funciones para lograr un éxito rotundo. A través del cambio se puede ver como comienzan las problemáticas internas en cada organización y las técnicas para salir adelante y lograr los objetivos mantienen una esencia única en cada desafío.

Según Dandira (2012), ¿La planeación es necesaria?, muchas organizaciones dejaban a un lado la parte tan importante como administrar de manera correcta cada uno de los departamentos y funciones, sin embargo cuando hablamos de una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) pueden venir varias incógnitas, como si realmente puede haber una administración correcta en una empresa donde no existe departamentalización.

Es por eso que se logra desglosar en dos partes, la administración y la importancia de crear estrategias, como parte de las cuatro funciones básicas: Planeación, organización, dirección y control, y las estrategias los pasos para lograr los objetivos.

Definición del problema

En la actualidad las PyMEs de economías emergentes están involucradas en un ambiente cambiante y se ven forzadas a adoptar estrategias para permanecer en el mercado.

Para lograr lo anterior es necesario que detecten sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno en el que están inmersas con el fin de buscar soluciones a través de la planeación de metas que lleven a la sustentabilidad de negocio.

Debido al entorno socioeconómico volátil, surge la necesidad de establecer un proceso de planeación estratégica para alcanzar los objetivos establecidos en las PyMEs.

Preguntas de investigación

- ¿Qué es la planeación estratégica?
- ¿Por qué es importante la planeación dentro de las organizaciones?
- ¿Cuál es el efecto de la planeación dentro de las PyMEs?

Marco teórico

La estrategia se adapta al entorno para alcanzar los objetivos, va de la mano con la planeación la cual nos permite realizar acciones adecuadas para la organización.

La planeación estratégica evoluciona con el tiempo, es analizar la ventaja competitiva que hará que el negocio sea sustentable, analizar que las estrategias sean acorde al modelo de negocio, diferenciar las estrategias competitivas para atraer a los clientes, como obtendrán ganancias, parámetros aceptables de rentabilidad y crecimiento de ventas. (Thompson, 2012)

Dentro del ámbito de PyMEs podemos mencionar algunas de las ventajas:

- É Son un importante motor de desarrollo del país.
- É Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- É Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- É Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de empleos.
- É Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- É Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- É Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.
- É Algunas desventajas de las PYMES:
- É No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.

É Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

É La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.

É No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Toda organización necesita tener una dirección hacia donde tiene que ir para facilitar realizar un análisis interno y externo para lograr los propósitos establecidos y es donde surge la planeación estratégica.

La planeación estratégica nos encamina hacia dónde queremos ir y como llegaremos hacia esas metas y uno de los primeros pasos es a través de la misión y visión de las organizaciones, estos deberán ser enlazados a través de valores esenciales, los cuales se convertirán en la guía para llevar a cabo los proyectos, planes, reglas y resultados planteados (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Una vez establecida la misión y visión es pertinente transformarla en objetivos. Según Thompson (2012) el propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos.

Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos deben ser realistas pero a la vez retadores,

deberán motivar al personal a ser creativos en la forma en que se alcanzaran, el límite será su imaginación y los valores que en la misma compañía establezca.

El primer componente es la estrategia que constituye un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Así mismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

Los pasos adecuados para una planeación estratégica correcta son los siguientes:

1. Análisis de la situación
2. Diagnóstico de la situación
3. Declaración de misión, visión y objetivos estratégicos
4. Estrategias corporativas
5. Planes de actuación
6. Seguimiento
7. Evaluación

A través de estos pasos se trata de convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados. (Alvarado. L., Aguilar .A. y Otros 2013)

Existe un sin número de acciones que una compañía puede establecer para alcanzar una estrategia, pero no se deben de olvidar que todas ellas sumen a la estrategia general. Al momento de plantearlas es importante incluir al personal, las estrategias deben ser permeables en toda la organización, si se involucra al personal estos se sentirán más comprometidos con ellas y pueden

otorgar un panorama infinito de ideas óptimas para el establecimiento de la estrategia o el logro de la misma. (Contreras, E. 2013)

La planeación estratégica permite mejorar la competitividad de las organizaciones: identificando que las hace diferentes entre sí, que tienen ellas que sus competidores no tienen, que pueden ofrecer de valor que el cliente puede percibir fácilmente y que el precio o producto que pague realmente sea percibido como justo.

De la ventaja competitiva a la competitividad: La dinámica de las organizaciones en los últimos 20 años ha venido enfocándose en el logro de un desempeño superior, y una ventaja competitiva sostenida, debido a diversos factores tales como la liberalización generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación, pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países. (Montoya, L., Montoya, I., y Otros 2008).

Según Contreras (2013) es entonces cuando los empresarios ven lo valioso de realizar este proceso y adaptarse a los constantes cambios de sus competidores en el mercado.

La planeación estratégica requiere personas adecuadas encargadas de tomar las decisiones y adecuar las alternativas que se van presentando y lograr con éxito cada una de ellas. Definir la función de cada empleado y que dichas actividades sumen a la cadena de valor, que actividades deberán ser centralizadas y cuales delegadas ayudará a evitar la duplicidad de funciones y optimizar el tiempo a actividades que sumen a la estrategia.

Crear una organización capaz de ejecutar una estrategia, es un proceso meticuloso que no debe pasar por alto la empresa. El primer paso es seleccionar y evaluar las capacidades y habilidades de los empleados o futuros empleados, dotarlos de un programa de capacitación,

ofrecer un ambiente laboral estimulante y comprometido que tome en cuenta su opinión, retención de los empleados y eliminar a los de bajo desarrollo.

En los últimos años, muchas empresas se vieron afectadas por las crisis económicas. Para estas empresas, la capacidad de ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Sin embargo hay un factor que también influye en el destino de un negocio: sus empleados.

Sin duda, el capital humano y el talento son el esqueleto de cualquier compañía pero especialmente en el caso de una PyME (donde generalmente son menos de 50 empleados), su rol puede ser incluso más crucial, debido a que sus habilidades y personalidad pueden construir o romper una empresa. Sencillamente la mejor estrategia de negocios no es nada si no se cuenta con la gente adecuada para que la ejecuten. Por eso es muy importante pensar a detalle antes de contratar para asegurarte de que cada empleado cumpla a la perfección con el cargo. (Spaightn, 2013)

Algunos autores hablan de la crisis que vive la estrategia; por ejemplo, Dandira (2012) afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores.

Al estar en constantes cambios se debe tomar en cuenta lo importante que es planear de manera adecuada ya que representa la guía correcta para enfrentar cualquier situación. Las PyMEs cada día forman más parte del mercado, compiten por lograr una porción de clientes, es por eso la formalidad y el alcance que se les ha dado para lograr la competitividad entre el resto.

Sin duda alguna las PyMEs deben ser capaces de adaptarse y responder al nuevo contexto global en que el mundo empresarial se está desempeñando, esto los obliga a desarrollar

actividades que les permitan ser competitivas y desarrollar estrategias. Ante esto es de suma importancia que las pequeñas empresas estén conscientes de la necesidad de planes y formar acciones adecuadas.

Koontz y Weihrich (2007) señalan que la planeación prepara a la empresa para hacer frente a contingencias y la condiciona al ambiente que la rodea en el establecimiento de un modelo de trabajo o plan para suministrar las bases a través de las cuales operará.

Las necesidades de cada organización son distintas por lo tanto tienen distintas finalidades para lograr su supervivencia ante mercados cambiantes y enfrentar nuevos retos y competencia. Dentro de las empresas se tiene que hacer concientización de saber que todas las actividades operativas y administrativas encaminan a minimizar los riesgos de fracaso y si es posible mejorar las condiciones cambiantes.

Es de suma importancia reconocer que la planeación estratégica no es la solución a problemas comunes por los que atraviese la empresa si no que a la larga resulta una herramienta múltiple de beneficios si se utiliza al momento y de forma adecuada.

De acuerdo a un estudio realizado por Morales y Ochoa (2007) las PyMEs cuentan con estrategias establecidas que las orienten a tener mejores condiciones de desarrollo, carecen de personal capacitado y de planes alternos de acción, no tiene claramente establecidas sus estrategias y sus recursos no les permiten recurrir a consultores en administración.

Uno de los retos importantes que presentan las PyMEs es la obtención de recursos financieros y mantenerlos, los cuales ayudarán a los empresarios a consolidar sus sueños. Estos objetivos deberán ser establecidos dentro de su programa de Planeación Estratégica, que les indicara las acciones a seguir para convencer a inversionistas de que su negocio realmente es prospero. Las fuentes de apoyo pueden ser de índole Gubernamental o Privadas.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), a través de su portal de comunicación menciona, que en México se ha creado importantes instituciones que ayudan a la PyMEs a materializar sus ideas. Enrique Jacob presidente del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) comento durante una gira de trabajo que durante el 2013 y 2014 se aprobaron recursos por más de 155 millones de pesos en beneficio de más de mil 800 pequeñas empresas que generan más y mejores empleos para los Mexicanos que viven en los peligros de atención del programa de la cruzada Nacional contra el hambre. Y que una de las maneras de obtener fondos de financiamiento para sobrevivir las PyMEs en México, es a través de la Secretaria de Economía.

Según Villafrago (2015), el 64% del crédito que reciben los emprendedores proviene de ahorro familiar; el financiamiento es la piedra angular entre los retos de los negocios naciendo.

Dentro del mismo artículo de Villafrago (2015) indica que Aunque recaudar fondos es un problema para los emprendedores, las herramientas para estos nuevos generadores de soluciones han crecido, el INADEM cuenta entre sus cartera con 26 fondos de inversión, que destinarán para 2015 una inversión de 2,779 millones de pesos (mdp) para 270 empresas de alto impacto. El INADEM aporto 1,000 mdp al proyecto, más los 9,300 mdp para este año.

Otras herramientas son FEMSA, que en alianza con The Pool (club de emprendedores), acordó impulsar 520 proyectos de emprendimiento social juvenil de 2014 a 2017 con una inversión de 4.5 millones de dólares.

Analizando la dinámica que se muestra en la PyME e identificando los impulsores del cambio en el plan estratégico de la empresa, se tiene que desarrollar una estrategia que tome en cuenta estos cambios.

Para construir o fortalecer una estrategia, podría llevar tiempo dependiendo del tamaño de la PyME. Las Alianzas estratégicas pudieran ser una herramienta para mejorar o refrescar al negocio y una fuente muy propicia para hacer crecer el negocio, por medio de estrategias de diversificación de negocios relacionado o no relacionados.

Las relaciones entre proveedores son una parte esencial que no se puede pasar por alto en la administración estratégica. Si bien los proveedores serán nuestros abastecedor de suministros en un tiempo definido o indefinido según la duración del objetivo estratégico y financiero, no podemos pasar por alto que una alianza con ellos es una herramienta formidable para fortalecer la estrategia.

Los empresarios de las Pymes deberían de utilizar sus capacidades de trabajo en red para recopilar información y construir alianzas. Una Red Personal se apoya en las relaciones entre empresarios y otros empresarios, proveedores, inversionistas, amigos, etc. Estos contactos personales pueden ayudarle a tomar decisiones más eficaces, proporcionándole información que reduzca la incertidumbre del negocio. (Montoya, L., Montoya, I. y Otros, 2008)

El propósito de la integración empresarial se basa en la promoción de la generación de organizaciones productivas, que adopten esquemas eficientes de relación entre empresas independientes, permitiendo a estas últimas lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operaran aisladamente. (Montoya, L., Montoya, I. y Otros, 2008)

La revista digital punto pyme menciona: Una empresa PyME sustentable se convierte en una compañía más competitiva ya que promueve la asociación entre todos los miembros de una comunidad y su entorno al contrario a lo que se pensaría , desarrollar un programa de sustentabilidad no tiene que representar una inversión costosa de cualquier PyME o de cualquier

tamaño. Basta con adaptar reglas sencillas que permitirán monitorear sus consumos energéticos básicos.

Una empresa sustentable se convierte en una empresa más competitiva que promueve mejores lazos e intercambios entre los miembros de la comunidad donde se encuentra, privilegiando el establecimiento de vínculos, la cooperación y el mantenimiento de relaciones estrechas entre todos sus empleados.

Por lo tanto el proceso de adopción tecnológica de una PYME debe ir orientado no sólo a mejorar el tiempo o la productividad y la calidad de procesos, que lleva a cabo, sino también en el manejo eficiente de sus recursos desde la materia prima hasta el impacto que tienen sus productos o servicios en el entorno global. (Sustentabilidad en las empresas PYME, 2013)

Las PyMEs tiene como reto adaptarse a un mundo globalizado, que sin duda alguna representa un reto para cada una de ellas y una herramienta que ha impulsado oportunidades de crecimiento es el internet.

Mendoza,V.(2015). Indica ñLos mexicanos internautas pasan 5 horas y media en promedio conectados a la red y 20% de los usuarios en el país realizan compras online, según datos de la Asociación Mexicana de Internet (Amipci). El ciber espacio se presenta como una oportunidad de negocio que no debe desaprovecharse, pues el número de compradores pasó de 5.8 millones en 2011 a 12.1 millones en el 2016.

El 93% de las empresas en internet son pequeñas y tienen un promedio de visitas menor a 10,000 usuarios al mes. Ninguna empresa es demasiado pequeña.

Si bien Internet es un canal que simplifica los procesos, el desarrollo de un negocio en línea requiere estructura y comparte los principales flujo de efectivo, consistencia de los proveedores y fiscalización.

Metodología

La investigación es de carácter descriptivo ya que a través de distintas lecturas complementamos el tema y vemos datos estadísticos de la importancia que tienen hoy en día las PyMEs dentro del ámbito laboral y las repercusiones que tiene la planeación dentro de esta.

Conclusión

El INEGI, al efectuar un análisis de la demografía de los establecimientos PyMEs entre Abril 2009 y Mayo 2012, e identificar las proporciones de Nacimientos y muertes de establecimientos entre este periodo argumenta que ñuestra economía se caracteriza por este tipo de establecimientos. Los establecimientos micro, pequeños y medianos tienen una gran movilidad en la economía a diferencia de las grandes, que además son parcialmente observadas por las Encuestas Económicas Nacionalesö.

Después de analizar la información podemos concluir que es de suma importancia recalcar la función relevante que debe tener la planeación dentro de las PyMEs como una herramienta de acción para lograr las metas y objetivos que se desean alcanzar.

La estrategia es otro de los elementos que va de la mano con la planeación, si bien una estrategia no es perdurable es cambiante y se apoya por medio del seguimiento y evaluación de la misma se podrán implementar las acciones correctivas.

Conforme la estrategia se vaya ejecutando es importante ir haciendo revisiones periódicas, para ir eliminando, adaptando, dejando las acciones, metas y parámetros que nos lleven al logro de la estrategia general y a la permanencia de la ventaja competitiva de la empresa.

La planeación estratégica dará la pauta para lograr una mejora en los procesos de la PyME y ayudara a lograr la sustentabilidad a través de los procesos requeridos que mejor se adapten a la empresa.

Desarrollo de propuestas

- É Es de suma importancia como se mencionó anteriormente contar con una misión y visión, objetivos y valores para hacer frente a las adversidades y a la vez permitiendo a los empleados llegar hasta donde desean con la finalidad de lograr las cosas con éxito y construir a largo plazo el futuro de cada organización
- É Partiendo de esta problemática de la falta de planeación se puede plantear una solución a través de la implementación de un programa de planeación estratégica que les ayude a contrarrestar la constante lucha para mantenerse y crecer en el mercado y para aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.
- É Dotar de personal adecuado a la empresa con capacidades, habilidades y conocimientos que desarrollen las capacidades internas de la empresa.
- É Además hay que tomar en cuenta a todo el personal y lograr su participación para lograr una adecuada planeación y hacer posible la estructura adecuada de un plan de trabajo correcto y dirigido al éxito.
- É Buscar las oportunidades de crédito y financiamiento que mejor se adapten a las necesidades de las PyMEs.
- É Desarrollar y simplificando procesos que genere costos bajos colaborando estos a la sustentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS

- Alvarado, L., Aguilar, A. y Otros (2013). Implementación de un sistema de planeación estratégica. Disponible en: web.a.ebscohost.com
- Contreras, E. (2013). El concepto de la estrategia como fundamento de la planeación
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners.
Business Strategy Series.
- Mendoza, V. (2015). 8 mitos que la Pymes deben vencer sobre el E-commerce. 2015, de Forbes México Sitio web: www.forbes.com.mx
- Montoya, L., Montoya, I., y Otros (2008). De la noción de la competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Disponible en: www.scielo.org.co
- PROMÉXICO, Disponible en: www.promexico.gob.mx
estratégica. Disponible en: web.a.ebscohost.com
- Secretaría de Economía. (2015). Red de Apoyo al Emprendedor. Abril 2015, de INADEM
Sitio web: www.inadem.gob.mx
- Spaight, N. (2013). Cinco empleados que toda PYME debe de tener. Disponible en:
soyentrepeneur.com
- Sin Autor, (2013). Sustentabilidad en las empresas PYME. Disponible en:
www.pulsopyme.com
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012). Administración Estratégica. México:
McGraw Hill.
- Villafrago, G. (2015). Financiamiento, talón de Aquiles de las Pymes. Obtenido el 5 de Abril de 2015 de la Página Web de Forbes Mexico: www.forbes.com.mx.