

Planeación estratégica: un análisis de su aplicación en la microempresa

Strategic planning: an analysis of its application in the microenterprise

Charlotte Monserrat de Jesús Llanes Chiquini

Universidad Autónoma de Campeche

chmlane@uacam.mx

Lourdes del Campen Aguilar Tello

Universidad Autónoma de Campeche

lcaguila@uacam.mx

Hortensia Muñoz Álvarez

Universidad Autónoma de Campeche

hormunoz@uacam.mx

Marisol Sarabia Alcocer

Universidad Autónoma de Campeche

msarabia@uacam.mx

Resumen

Hoy en día independientemente de la naturaleza, tamaño y características de las empresas, todas requieren de la adopción de procesos de planeación estratégica que les permitan competir con eficiencia y eficacia, y tratándose de las microempresas estas no son la excepción.

Diferentes estudios señalan que la falta de conocimientos sobre planeación estratégica, representa un obstáculo serio para muchos dueños de microempresas, al mismo tiempo, investigaciones recientes revelan que la planeación estratégica en las microempresas es más informal que en las grandes.

El presente documento muestra los resultados obtenidos en la investigación realizada a un grupo de microempresarios del sector de servicios en el Municipio de San Francisco de Campeche, Campeche, mismo que revela, la ausencia de la aplicación de una metodología de planeación estratégica, aplicable

por los microempresarios, ocasionado por el desconocimiento de la existencia de modelos que permitan llevar a cabo dicho proceso de planeación.

El objetivo del presente trabajo, es conocer si los empresarios conocen y aplican procesos de planeación estratégica en sus negocios y al mismo tiempo proporcionar un marco de referencia desde la perspectiva de cuatro modelos de planeación estratégica.

Con este estudio se pretende aportar conocimiento técnico que sirva de referencia a los empresarios al momento de llevar a cabo procesos de planeación estratégica en sus microempresas.

Abstract.

Currently, regardless of nature, size and characteristics of the enterprises, all of them need the adoption of strategic planning process that allows to compete with efficiency and effectiveness, all over the micro-enterprises are included in this case.

Different researches show the lack of knowledge about strategic planning. This represent a serious obstacle to many owners of micro-enterprises. At the same time, current researches support strategic planning in the micro is more informal than the bigger.

The current work shows the results gotten in the research applied to a group of micro-enterprisers in the service area in the Municipality of San Francisco de Campeche. This research shows the absent of an application of the strategic planning methodology that was applied by micro-enterprisers because of lack of awareness about the existence of models that allows doing the planning process.

The purpose of this current work is let to know if the enterprisers know and apply process of strategic planning in their business and at the same time, they provide a framework reference from the point of view about the four models of strategic planning.

This research expects to give technical knowledge that works as a reference to enterprisers when they decide to carry the process of strategic planning out in their micro-enterprises.

Palabras clave / Key words: Microempresa, Planeación estratégica, Modelos de planeación estratégica, Eficiencia y eficacia / micro-enterprise, strategic planning, models of strategic planning, efficiency and effectiveness.

Introducción.

La importancia de las microempresas en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo (Zahra et al., 2007). México no es la excepción y tampoco lo es, particularmente el Municipio de San Francisco de Campeche, Campeche, lugar del estudio que nos ocupa. No obstante, y a pesar de sus muchas contribuciones, las microempresas se encuentran plagadas de elevados indicadores de fracaso y de escasos y en ocasiones nulos niveles de rendimiento (Jocumsen, 2004; Timmons y Spinelli, 2004). Algunos trabajos desarrollados en el contexto latinoamericano, han puesto de manifiesto que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan este tipo de empresas son: incapacidad administrativa, baja productividad y bajo o nulo nivel de capacitación (Zevallos, 2003; Palomo, 2005; Dussel, 2004).

Actualmente la empresa mexicana esta compuesta en su mayoría por micros y pequeñas empresas, demostrando con esto la importancia de este tipo de empresas, que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere.

En San Francisco de Campeche, como en la gran mayoría de los estados de la república mexicana, las microempresas surgen sin que les anteceda un proceso de planeación y en otras ocasiones sin financiamiento y sin estudios previos a este, nacen al quedar el jefe de familia desempleado, o cuando el salario deja de alcanzar para sostener a la familia.

Se observa que las microempresas campechanas, inician sus operaciones sin definir como ven a la empresa en el largo plazo, y con el transcurso del tiempo van presentándose problemas que podrían evitarse; muchas microempresas tienen que cerrar en un corto tiempo, por lo que la problemática a tratar

consiste en conocer por que las microempresas no llevan a cabo una planeación estratégica acorde para su negocio, lo cual no les permite la adecuada toma de decisiones respecto al qué hacer para alcanzar su óptimo desempeño.

Planear estratégicamente sus objetivos ayudará a definir el rumbo que tiene la empresa, mejorar las condiciones y orientación de sus actividades.

OBJETIVO.

El objetivo del presente trabajo, es dar a conocer la experiencia obtenida como resultado de aplicar un cuestionario diseñado para esta investigación, a una muestra previamente seleccionada de microempresarios del sector servicios, en el municipio de San Francisco de Campeche, Campeche, con la finalidad de saber si conocen y aplican procesos de planeación estratégica en sus negocios y al mismo también proporcionar un marco de referencia desde la perspectiva de cuatro modelos de planeación estratégica.

MARCO TEÓRICO.

La literatura acerca de estrategia empresarial sugiere que un factor determinante en el rendimiento del negocio radica en la presencia o ausencia de la planificación estratégica (Chiavenato, 2005; Rodríguez, 2005; Hormozi, et al., 2002; Koontz y Wehrich, 2000), por lo que es deseable que cualquier empresa independientemente de su giro, tamaño o características particulares planee estratégicamente. Sin embargo, diversas investigaciones han demostrado que la mayoría de las microempresas no planean, y la razón por la que no lo hacen generalmente no es bien conocido (Beaver, 2003; Sandberg, et al., 2001; Berry, 1998; Berman, et al., 1997; Sexton y Van Auken, 1985). Al respecto, Berry (1998) hizo notar que el descuido a la planificación por parte de las microempresas, puede traer como consecuencia que no pueda desarrollar su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia.

En consecuencia, algunos esfuerzos de investigación se han realizado para identificar los factores que desalientan o impiden la planificación y las barreras que dificultan su ejecución, a fin de que puedan ser superados o minimizar su efecto, con el propósito de fomentar la planificación en este tipo de empresas (Wang et al., 2005; Ó Regan y Ghobadian, 2002).

Investigaciones señalan que existen dos tipos de barreras que dificultan la planificación. En primer lugar, los factores que desalientan o impiden la planificación, estas barreras dificultan la integración de un documento escrito en el que se encuentran todos los elementos relativos a la planificación estratégica (como: misión, visión, objetivos, análisis interno y externo, determinación de estrategias y control estratégico). En segundo lugar, las barreras que dificultan la ejecución de la planificación, estas se refieren a factores que entorpecen llevar a la práctica las estrategias que previamente se habían diseñado en el documento que contiene la planificación estratégica, esta etapa comprende la implementación de la planificación y el control. En resumen, las primeras barreras se relacionan con el diseño de un documento escrito y las segundas con los procesos necesarios para la ejecución o implementación del plan.

Ante la carencia de conocimiento por parte de los microempresarios, sobre literatura relativa a la planeación estratégica el presente trabajo muestra cuatro modelos de planeación estratégica, orientados a dar cumplimiento a los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

A través de los modelos mostrados en este trabajo, se presenta un marco de referencia acerca de modelos de planeación estratégica, aplicables a situaciones específicas de variados problemas de la microempresa.

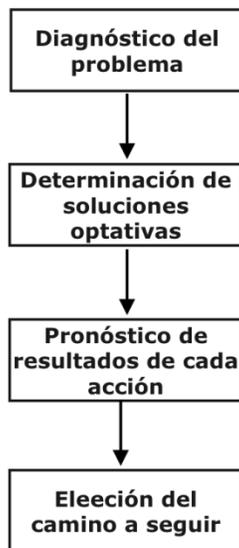
En ellos, podremos apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

1. Modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos "...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el

pro- nóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. (Álvarez, 2002, p. 23).

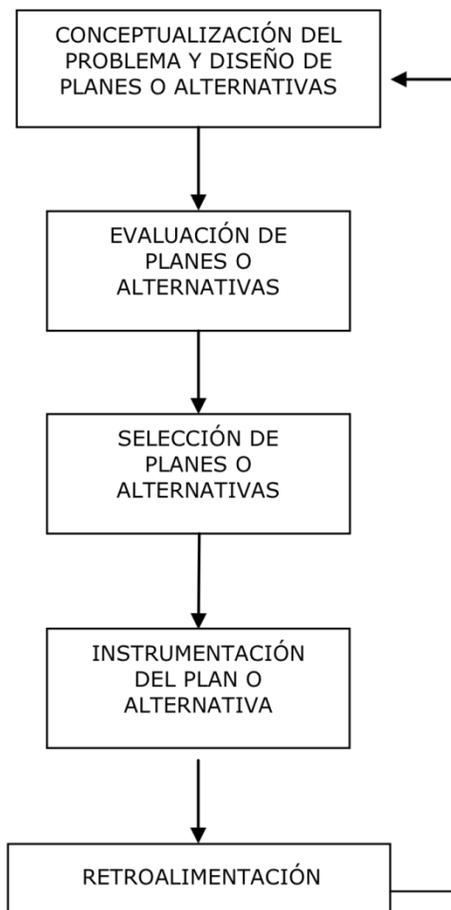
A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

2. Modelo de planeación de Frank Banghart.

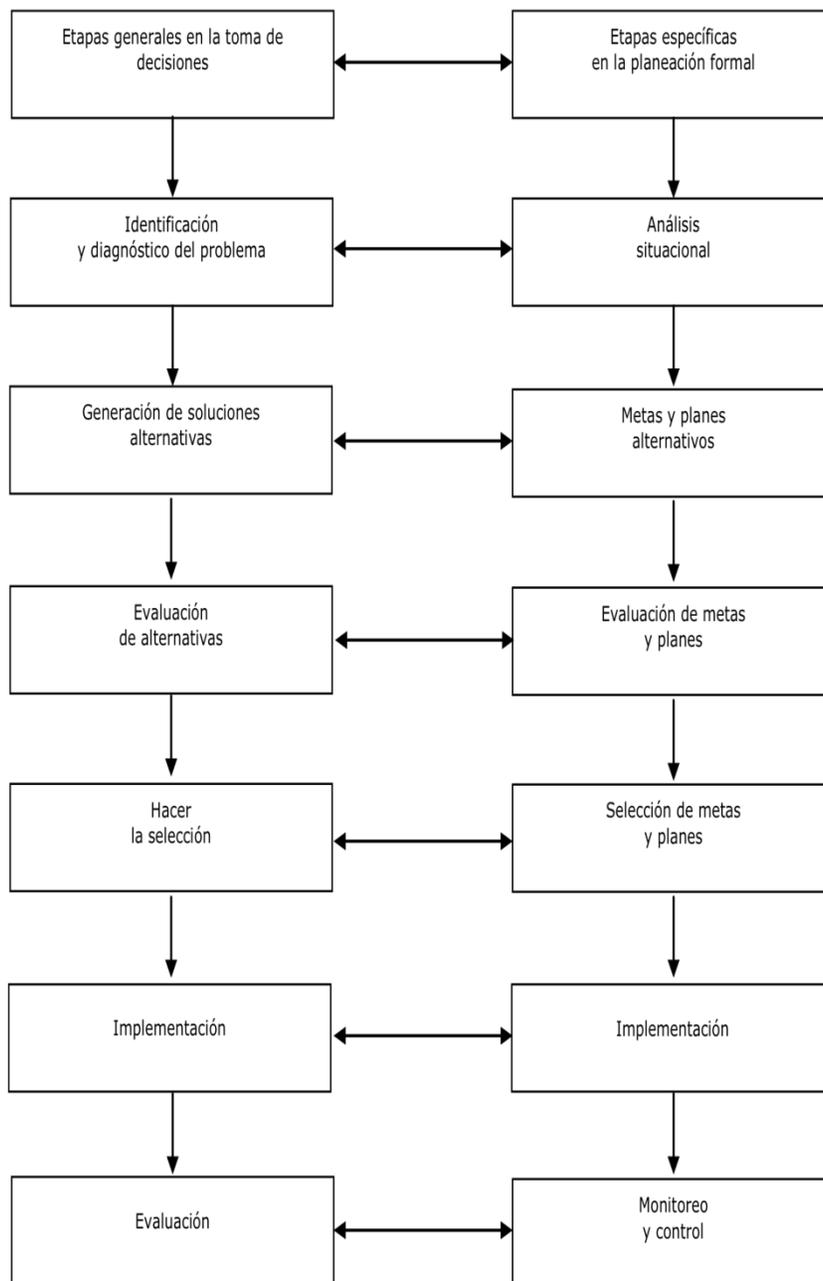
Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra Education Planning, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25).



Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

3. Modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica.

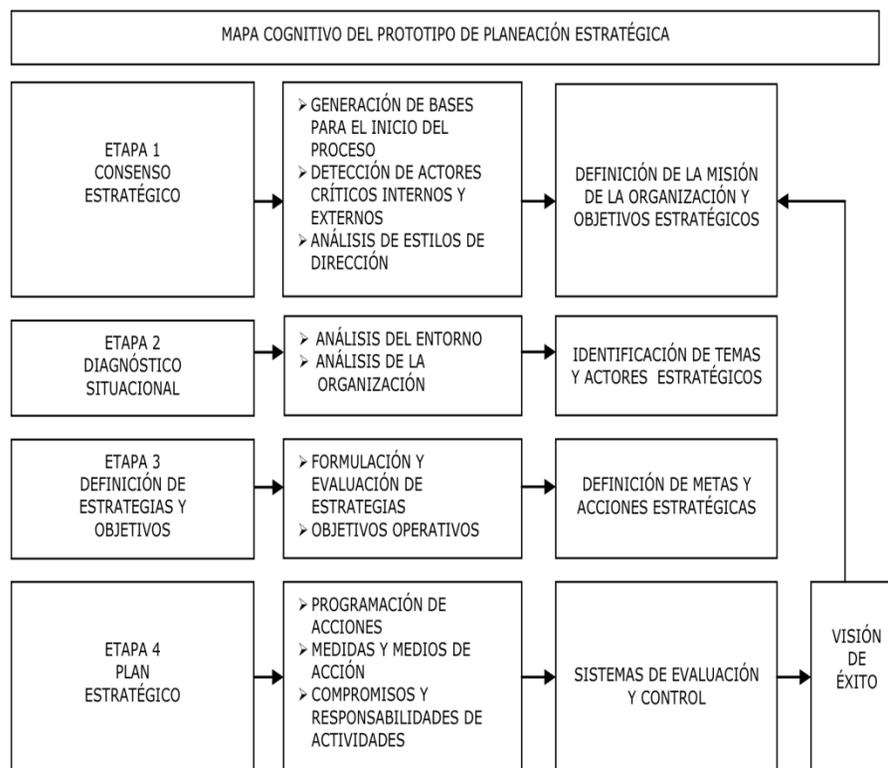
Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) nos proponen una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.



Fuente: Bateman y Snell, 2001, p. 131.

4. Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Otra opción interesante del proceso de planeación estratégica lo encontramos en el referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde nos muestran el prototipo que describe las etapas del mismo.



METODOLOGÍA.

Esta investigación es de tipo descriptiva y a través de ella se pretende conocer, si los microempresarios conocen y aplican procesos de planeación estratégica en sus negocios.

El método de recopilación de datos fue obtenido de fuentes primarias y aplicado a manera de encuestas a los microempresarios del sector servicios específicamente para llevar a cabo la investigación.

Participantes del estudio. El presente estudio se realizó con una muestra de 30 microempresarios del sector servicios, del municipio de Sanfrancisco de Campeche, Campeche.

Para el desarrollo del estudio se siguieron los siguientes pasos:

- A. Diseño del cuestionario diagnóstico para investigar, que tanto conocen y aplican los microempresarios del sector servicios, procesos de planeación estratégica en sus negocios.
- B. Selección de la muestra.
- C. Aplicación del cuestionario estructurado en 20 preguntas tipo Likert.
- D. Análisis de resultados.

RESULTADOS.

Los resultados siguientes fueron obtenidos de la aplicación del cuestionario elaborado para este trabajo, a una muestra seleccionada de 30 microempresarios del sector servicios, del municipio de San Francisco de Campeche, Campeche.

- Ante la pregunta: Usted como empresario. ¿Sabe que es la planeación estratégica?, un 65% no tienen el conocimiento de que es la planeación estratégica, cabe mencionar que 35 % saben que es la planeación estratégica, aunque no tenemos la certeza de que esto es cierto, podría ser que solo se tienen nociones del término planeación estratégica.
- Respecto a la pregunta ¿Cómo lleva a cabo el proceso de planeación? respondieron lo siguiente: el 7% de los microempresarios ha utilizado alguna guía que le permite llevar a cabo la planeación, mientras que el 93% llevan a cabo su planeación mediante algún modelo propio para planear, lo cual no nos asegura que sea un modelo adecuado para planeación estratégica. Ninguno mencionó utilizar algún modelo de planeación estratégica por lo cual solo planean, pero no llevan a cabo planeación estratégica.
- En relación a la pregunta: En su empresa, ¿Quién se encarga de fijar los objetivos y metas para el mediano y largo plazo?, los resultados señalan que el 98% de las microempresas es el propietario o dueño quien se encarga de definir estos objetivos, sin dejar a un lado que un 2% lo realiza algún encargado en particular que toma la responsabilidad de fijar objetivos y metas de la empresa.
- Los resultados también sugieren que el nivel de sofisticación de la planificación, dependerá de la etapa de crecimiento de la empresa, ya que a medida que se vuelven más grandes y complejas se ven en la necesidad de formalizar sus procesos de planificación.

- También los resultados señalan que dentro de los principales factores que desalientan o impiden la planificación son:
 - a) Turbulencia del ambiente externo;
 - b) Insuficiente conocimiento de los procesos de planificación; y
 - c) Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia.
- Otro de los resultados observados es que la planeación estratégica no es una herramienta conocida y utilizada de manera sistemática por el microempresario.

- Respecto a la pregunta: ¿Cuál considera que sería la principal causa por la cuál las microempresas no planean estratégicamente?

El 40% de los encuestados opinan que la principal causa por la cual las microempresas no planean es por que cuentan con una administración informal, y el 35%, no consideran necesaria la planeación. Y solo el 15% y 10% respectivamente opinan que la claridad en los objetivos y la carencia de fuentes de información para planear es lo que no permite llevar a cabo la planeación estratégica.

- En relación a ¿Utilizaría un modelo de planeación estratégica que le sirviera de guía para lograr el éxito en su empresa?

Los resultados fueron: el 87% de los microempresarios encuestados si utilizarían un modelo de planeación estratégica, mientras que un 13% opinan que no la utilizarían, puede deberse a que desconocen la planeación estratégica, resistencia al cambio o cuentan con una administración informal.

Conclusión

En la actualidad, es posible observar que los microempresarios tienden a no prepararse académicamente y dirigen sus empresas de forma empírica. La falta de planeación formal (planeación estratégica) que promuevan la aplicación de estrategias para ser competitivos como empresarios reduce la capacidad de establecer sistemas o métodos que les permitan manejar y controlar la empresa de manera profesional.

Muchos son los microempresarios que le restan importancia al establecimiento de una planificación estratégica señalando que no es necesario por que cuentan con pocos empleados, y su negocio marcha adecuadamente sin ello.

Los propietarios de las microempresas deben tener claridad sobre las áreas que deben cuidarse para generar mayores utilidades y en que estrategias clave deben enfocarse para lograrlas. Estos son motivos suficientes por los cuales la planeación estratégica debe implementarse, es necesario eliminar la falta de una planeación formal de largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables para buscar el éxito en la empresa.

La ausencia de planificación en las microempresas puede resultar en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de una medida para controlar el éxito o fracaso de la gestión, carencia de una visión clara y falta de control. En resumen, desperdicio de tiempo, recursos y oportunidades.

Finalmente, en el presente trabajo se dan a conocer cuatro modelos de planeación estratégica, que pueden ser de aplicación en la microempresa, esto con la finalidad de que el microempresario tenga una guía a través de la cual pueda trazar el rumbo a seguir por su microempresa.

Bibliografía

Acle Tomasini, Alfredo. (1992). *Planeación Estratégica y Control total de la Calidad*. México: Grijalbo.

Ansoff, Igor. (1976). *La Estrategia de la Empresa*.

Ansoff, Igor. (1993). *El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. México: Trillas.

Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999- 2002). *Planeación Estratégica*. Prototipo 2.

Bateman T. Snell Scott, *Administración, una Ventaja Competitiva*, 4a edición, México, Mc Graw Hill, 2000.

David Fred R. (1997) *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, D. F.

Lambert Tom. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Editorial Folio. Barcelona.

Robbins Stephen P. y De Cenzo A. (1996) *Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones*, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, D. F.

Stanton, William J., et al. (2001). *Fundamentos de marketing*. McGraw Hill. México.

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. Irving McGraw Hill. México.

Zahra, S. A., Neubaum D. O. y Naldi, L. (2007). "The effects of ownership and governance on SMEs international knowledge-based resources". *Small Business Economics*, vol. 29, pp. 309-327.