

Capítulo 61. ¿Es la planeación estratégica una herramienta eficiente para analizar los constantes cambios que afectan a las mypes en el municipio de Paraíso, Tabasco?

Abi Roxana de la Cruz Alcudia
Nínive Ligonio Hernández
Floreli Valenzuela Córdova
Flor de la Cruz González

Universidad Politécnica del Golfo de México
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.15.5.61>

Resumen

El propósito de este trabajo es realizar un análisis descriptivo para conocer en qué medida la planeación estratégica es una herramienta eficiente utilizada por los directivos de las micro y pequeñas empresas del municipio de Paraíso del Estado de Tabasco, México que permita analizar los constantes cambios que ocurren en su entorno y que afectan para su competitividad en el mercado.

Las ventajas de la aplicación de la planeación estratégica por los directivos de las mypes son múltiples, algunas de las más importantes se originan en el hecho de que al establecer métodos de utilización racional de los recursos se reducen los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a las contingencias.

Este análisis es importante porque permite conocer las principales percepciones y conocimientos sobre la aplicación de los elementos básicos de la planeación; además, ante un entorno empresarial tan dinámico como el que se caracteriza actualmente, la planeación fortalece el diseño de las estrategias que les permita competir con mayor eficiencia y eficacia.

La muestra está compuesta por 394 directores de microempresas, de los cuales, 55.6% poseen microempresas del giro de comercialización, 21.3% cuentan con empresas de transformación y 23.1% tienen empresas dedicadas a la prestación de servicios.

En los resultados se identifica que los directores de la micro y pequeña empresa aplican en su gestión algunos de los elementos básicos de la planeación, como la misión, visión, definición de objetivos y/o metas, diseño de estrategias que permita alcanzar esos objetivos, así como planes de acción para implementar las estrategias, sin embargo, la realidad es que no se realiza una planeación formal de la estrategia, sino que ésta se va implementando en la medida en que se requiere solucionar determinadas situaciones, a través de acciones basadas en la experiencia del director de la mype, lo cual revela porque en este tipo de empresas, no existe un documento que formalice el proceso de la planeación estratégica, sino que la improvisación sustituye a la planeación.

Palabras clave

Estrategia, enfoque sistémico, micro y pequeña empresa, planeación

Introducción

Las micro y pequeñas empresas son de gran importancia para la economía en el País, ya que de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI, 2021) de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2020, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en el municipio de Paraíso, Tabasco se encuentran registradas un total de 171,519 unidades económicas que en su mayoría son micros y pequeñas empresas (INEGI-DENUE, 2021), por tal motivo, aquí se muestra un análisis descriptivo sobre la aplicación de los elementos básicos que constituyen la planeación estratégica, que permita a los microempresarios formular planes para anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno cambiante y complejo de la actualidad.

Para alcanzar el objetivo propuesto, es importante mencionar que, se partió de la premisa que en las empresas del municipio se conocen algunos elementos de la planeación estratégica, aunque no se aplican de manera formal, por el contrario, se trabajan e implementan acciones conforme a las situaciones del entorno que enfrentan las mypes de la localidad. Es por ello que, a lo largo del desarrollo de este trabajo, se pretende responder en qué medida los directores de la micro y pequeña empresa aplican los elementos básicos de la planeación estratégica.

El tema se abordará desde un enfoque sistémico, utilizado como modelo de abordaje de la Mype en la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (Posada, Aguilar y Peña, 2018) retomando los resultados de las investigaciones que de forma anual se llevan a cabo en la Red, específicamente en relación al municipio de Paraíso, Tabasco México.

Revisión de la Literatura

El Proceso Administrativo cumple un papel fundamental en la dirección de una empresa, al ser la planificación el núcleo de trabajo de toda organización, por otro lado, como señala Estrada (2020) uno de los principales objetivos de la planeación estratégica es reducir el nivel de incertidumbre y riesgos en una organización, al generar áreas de oportunidad que permitan a los empresarios desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios constantes del entorno y así desarrollar planes de acción que permita elevar su competitividad.

Por otro lado es importante resaltar la importancia de la planeación estratégica como una herramienta de gestión fundamental en la toma de decisiones en una organización, esto permite establecer correctamente el camino que deben recorrer las mypes para alcanzar las metas previstas.

Un elemento importante de la planeación estratégica que permite permanecer en el mercado, y enfrentar los cambios constantes, lo constituye el análisis del entorno, en el cual se encuentran oportunidades y amenazas para las organizaciones, por lo tanto es imprescindible que los directores de las mypes en el municipio de Paraíso, Tabasco adopten el enfoque de la planeación estratégica que les permita identificar aquellos cambios que se presentan y aprovecharlos a su favor para continuar vigentes en el mercado.

Por otro lado Münch (2018) menciona que cuando un plan estratégico enfrenta diversas condiciones no previstas ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, como las que enfrentan hoy en día las micro empresas, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas sin que esto signifique que se descuide el logro de la misión y la visión sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y consecuentemente las estrategias, políticas, programas y presupuestos para reorientar el rumbo de organización.

De acuerdo a Thompson et al (2020), la planeación estratégica de una organización, determina la misión y la visión futura de la organización, los objetivos a corto y largo plazo y, la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la empresa. También argumenta que

la competitividad estratégica se logra cuando la empresa formula e implementa con éxito una estrategia para la creación de valor, de tal forma que se genere ventaja competitiva respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o les resulte demasiado costoso imitarlos.

Por otro lado, en diversas investigaciones se concluye que la planeación estratégica es realizada por microempresarios, pero de forma empírica, ya que no poseen conocimientos técnicos que permita hacer de ésta un proceso formal, caracterizada por ser flexible y susceptible de cambiarse o abandonarse; además de ser de tendencia intuitiva, altamente emocional, al depender en muchos casos de la personalidad del emprendedor y de las redes familiares que le ayudan a pensar el futuro (Estrada, 2021). Las pymes no aplican la planeación estratégica, trabajan de manera empírica basada en su experiencia, siendo una razón por la cual no sobreviven a largo plazo, no permitiéndoles formular planes que permitan anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan tanto en condiciones externas como internas (Sumba et al, 2021). Por ello algunos autores sugieren que la aplicación de la planeación estratégica depende del grado de desarrollo de la empresa y en muchas ocasiones hay factores que dificultan la aplicación de la Planeación estratégica, porque desconocen el proceso de la Planeación estratégica y su aplicación.

Estrada (2010), opina que los objetivos que persigue el director, gerente o dueño influyen de manera determinante en el nivel de planeación de la pyme. Hacen mención que si los objetivos del gerente están orientados al crecimiento y la maximización de los beneficios de la empresa, entonces la planeación estratégica le da a la empresa la estructura y el impulso necesario para conseguir sus objetivos, reconociéndose como un vehículo para impulsar el desarrollo empresarial y la competitividad. En cambio, si se orientan a la realización de objetivos personales (independencia, satisfacción personal, estilo de vida, sentimientos de logro) la motivación para planear se verá disminuida sensiblemente.

Por todo lo anteriormente expuesto, se resalta la importancia de la planeación estratégica en todo tipo de organización, la cual debe estar orientada al objetivo organizacional, si se quiere mantener el crecimiento empresarial continuo. Por ello el presente trabajo permitirá determinar si la planeación estratégica es una herramienta que permite a los directores de las mypes de Paraíso, Tabasco, identificar los cambios que impactan en su competitividad, mediante la aplicación del proceso de la planeación estratégica.

Metodología

La hipótesis de este trabajo plantea que, los directores de las mypes del municipio de Paraíso, Tabasco, solo aplican algunos elementos de la planeación estratégica, por lo que no realizan un análisis de los cambios que surgen en su entorno, lo que conlleva a que no cuenten con las estrategias adecuadas para elevar su competitividad en el mercado.

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo; el instrumento utilizado para la recolección de datos es una encuesta que se aplicó a los directores de las microempresas del municipio de Paraíso, Tabasco, validada por la Red Latinoamericana de Administración y Negocios (RELAYN) y que forma parte de una investigación más amplia con un enfoque sistémico (Posada, Aguilar y Peña, 2018), por lo que se presenta únicamente el análisis de los ítems relacionados con el enfoque de la planeación estratégica, desde perspectiva de la dirección de las micro y pequeñas empresas en el municipio de Paraíso, Tabasco.

En el análisis descriptivo, el instrumento que se utilizó para recopilar información, permitió conocer la percepción y los principios de la planeación estratégica que han adoptado los directores de las microempresas, que permita observar más de cerca situaciones que conduzcan al mejor aprovechamiento de la planeación que eleve la competitividad de la organización.

La muestra estuvo compuesta por 394 participantes, directores de las microempresas del municipio de estudio, en el período de febrero a marzo del 2021.

El instrumento de medición fue aplicado por estudiantes de la Universidad Politécnica del Golfo de México y coordinado por un docente de la misma Universidad, quienes forman parte de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN).

Resultados

La muestra estuvo compuesta por 394 participantes, de los cuales 55.6% poseen microempresas del giro de comercialización, 21.3% tienen empresas dedicadas a la transformación y 23.1% están inmersas en la prestación de servicios. Respecto de la antigüedad como propietario del negocio, 44.9% lleva menos de cinco años, 19.3% entre 5 y 10 años, 16% entre 10 y 15 años y, 19.8% más de 15 años, como se puede observar, 44.9% de las microempresas son de reciente creación.

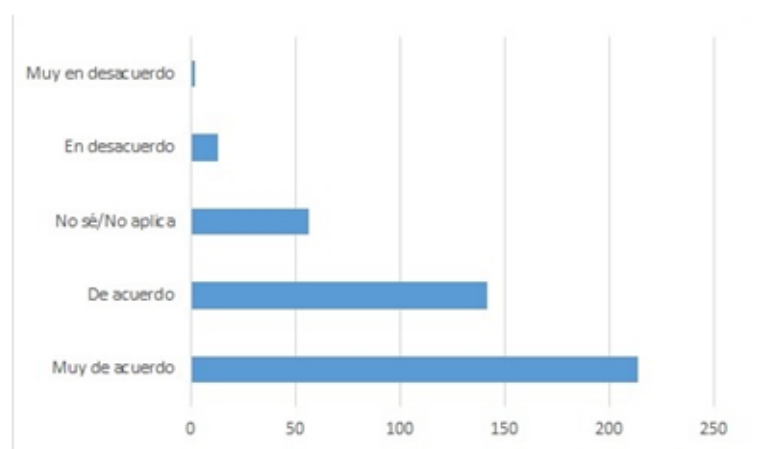
El 61.9% de los dueños corresponden al género masculino y 38.1% al femenino, lo que indica que los hombres emprenden más negocios que las mujeres, tal vez, esto se deba a una cuestión de cultura, donde se indica que las mujeres deben estar en casa, mientras el hombre debe buscar el sustento familiar. En cuanto a la edad, 19.3% corresponde a microempresarios con menos de 30 años, 28.4% tienen entre 31 y 40 años, 30% está en la franja de los 41 a los 50 años y, el restante 22.3% cuentan con 51 años o más. Respecto al estado civil: 59.1% son casados, 22.1% solteros, 11.7% vive en unión libre y 7.1% son divorciados. Respecto a la edad y al estado civil existe una relación de índole cultural, la mayoría de los microempresarios tienen entre 31 y 40 años, de acuerdo a la idiosincrasia del estado de Tabasco si una persona de más de 40 años no está casada quiere decir que nunca lo hará, es decir, se quedará soltero y si está casado debe trabajar para mantener a la familia.

El 24.1% tienen estudios terminados de nivel secundaria, 38.6% concluyó la educación preparatoria, y 26.4% cursó estudios profesionales. Como se puede observar, en el estado todavía existe mucho rezago escolar entre los microempresarios, aunado a la falta de recursos económicos y al dinamismo que trae la industria petrolera, en el municipio, muchas personas deciden trabajar a temprana edad dejando atrás la idea de una formación profesional.

A continuación, se muestran los resultados más relevantes del estudio, con respecto a la implementación de los elementos básicos de la planeación estratégica:

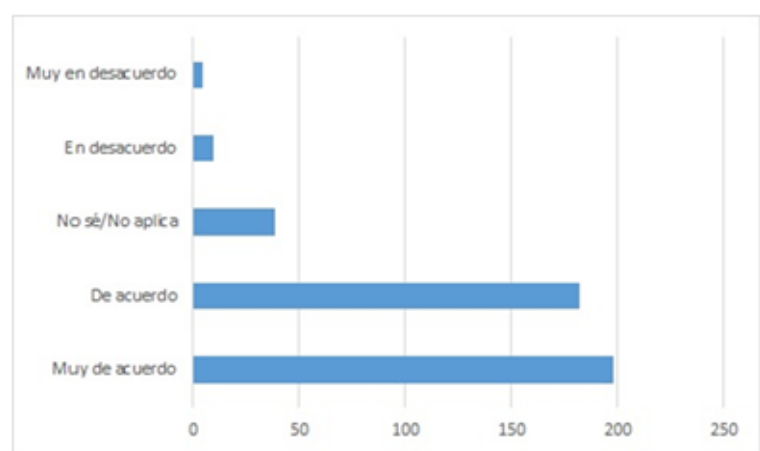
En la Figura 61.1 se puede apreciar que, 82% de los microempresarios del municipio de Paraíso, Tabasco, tienen clara la misión y visión de su empresa, además de que tratan de enfocarse en estos elementos, mientras que un 13% no los conocen.

Figura 61.1
Claridad de la misión y visión de la microempresa



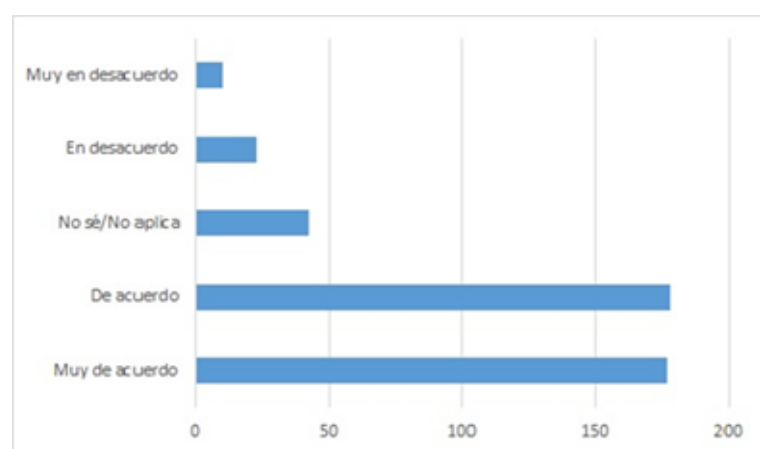
Al cuestionar sobre el planteamiento de objetivos, de igual forma se tienen resultados favorables, ya que 88% tiene objetivos concretos que guían el rumbo de sus actividades (Figura 61.2).

Figura 61.2
Planteamiento de objetivos



Los empresarios, también están atentos para detectar las nuevas tendencias en sus negocios y además monitorean lo que está haciendo la competencia. En la Figura 61.3, se identifica que 83% de los directores realizan esta acción, que es sumamente importante dentro del enfoque de la planeación.

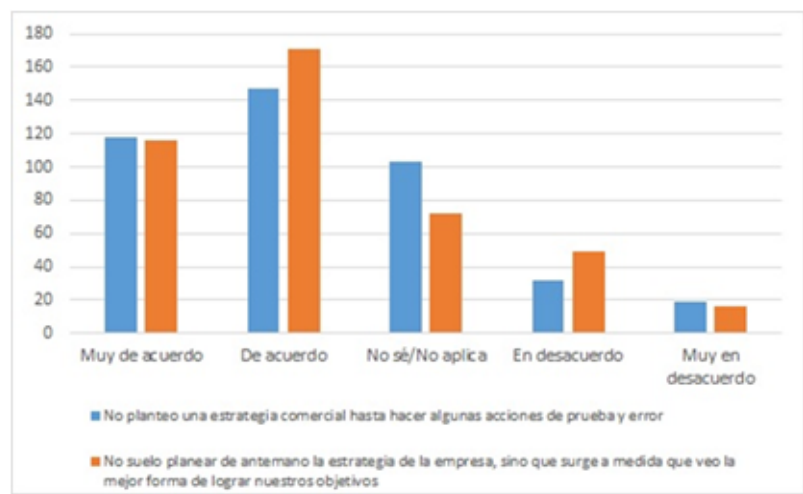
Figura 61.3
Detección de nuevas tendencias en el mercado y de la competencia



Al identificar si las pymes tienen definida una estrategia en general o una estrategia comercial para competir en el mercado, se identifica que la mayoría de los empresarios no

plantean una estrategia, sino que esta se va desarrollando conforme el directivo considera es la mejor medida para ir alcanzando sus objetivos (Figura 61.4). Esto también se confirma en la Figura 61.5, donde se refleja que la estrategia competitiva no resulta de un proceso formal de planeación, sino que los empresarios actúan conforme a su experiencia.

Figura 61.4
Estrategia competitiva basada en un proceso formal de planeación



Al retomar algunos resultados de investigaciones anteriores de la RELAYN (Posada, Peña y Aguilar, 2020), se encontraron algunos elementos significativos para este estudio. Por ejemplo, en la investigación que se llevó cabo en el 2020, en las empresas locales, se aprecia una tendencia similar en cuanto a los elementos básicos de la planeación estratégica.

En este rubro, se obtuvo que, 75% de los directivos tiene clara la misión y visión de su empresa, la cual comparten con los empleados; y un 84% de los entrevistados se plantea objetivos concretos. No obstante, un 70% que es una proporción importante de la muestra, manifiesta que cuando tiene una idea específica para su negocio o algún problema, lo tienen que consultar con un experto, ya que aunque tienen algunas nociones básicas, no son suficientes para llevar sus ideas a la práctica, así como tampoco hay la habilidad, en muchos de los casos, para resolver algunas situaciones específicas en buscar de una mejora continua.

Discusión

De acuerdo a los datos obtenidos en la muestra conformada por 394 participantes en relación al planteamiento si los directivos de las micro empresas tienen clara la misión y visión de la empresa, se puede apreciar que 82% de los microempresarios del municipio de Paraíso, Tabasco, tienen clara la misión y visión de su empresa, estos datos coinciden con la afirmación de que una adecuada aplicación de la planeación estratégica da un sentido de dirección clara de la misión y la visión futura de la organización, sin embargo se aprecia que la formulación de la estrategia es un área de oportunidad muy importante para las mymes de este municipio.

De acuerdo al estudio que busca medir la relación y el impacto de la planeación estratégica en el desempeño organizacional, dónde la pyme fue el principal objeto de estudio del presente trabajo, se destacan las siguientes aportaciones que son el eje central de argumentos donde algunos autores como Estrada (2020) encontraron que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan. Sin embargo, otros estudios han provocado dudas respecto al impacto de la planeación estratégica en el desempeño financiero de las organizaciones, cuando no se aplica la planeación estratégica de forma adecuada.

Cabe mencionar que, dicho autor realiza aportaciones importantes sobre los resultados favorables que se generan en las mypes que utilizan la planeación estratégica, donde se observa que se reduce el nivel de incertidumbre y riesgos en la organización, así como el desarrollo de la capacidad de adaptarse a los cambios constantes en el entorno. Sin embargo, por otro lado, es importante mencionar que, aunque la planeación estratégica es importante para identificar oportunidades que permita diseñar estrategias adecuadas para aprovecharlas y contrarrestar las amenazas para enfrentar los desafíos del entorno organizacional, esto no implica de ninguna manera que el contexto cultural, económico y organizacional del entorno no influya en los resultados y metas establecidas por las pymes.

En este mismo orden de ideas, la empresa que no tiene estrategia depende generalmente de un dueño que la maneja con la fuerza de su personalidad, y de un medio impregnado de improvisación, inestabilidad, y liderazgo autoritario o personalizado, ya que como resultado de algunos estudios que han comparado varias empresas con similitud en todos los aspectos, pero diferentes en el hecho de haber o no establecido un sistema formal de planeación estratégica, los resultados parecen indicar que las empresas que realizan una planeación formal obtienen mejores resultados financieros y de ventas, así como la mejora de la eficiencia y la satisfacción del personal (Ogliastri, 2000).

La inclusión de empresas de distintos tamaños, la falta de un criterio unificado para operar 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.

Conclusiones

Para finalizar este trabajo, cuyo objetivo estaba centrado en la realización de un análisis para conocer en qué medida la planeación estratégica es una herramienta que utilizan los directores de las micro y pequeñas empresas del municipio de Paraíso, Tabasco, mediante la aplicación de los elementos básicos de la planeación estratégica, se identificó que la mayor parte de los microempresarios tienen clara la misión y visión de la empresa, además de tener objetivos planteados, que guían el rumbo de sus acciones; en la práctica también están atentos de lo que sucede en su entorno con respecto a las nuevas tendencias en la industria en la que compiten y monitorean lo que su competencia hace, por lo que en un primer análisis se puede identificar que conocen y ponen en práctica los elementos básicos de una planeación y de forma parcial el análisis del entorno que incluye a sus principales competidores.

Sin embargo, al profundizar sobre el planteamiento de estrategias específicas para competir en el mercado, se identifica que no tienen definida una estrategia, sino que el factor de improvisación entra en juego al momento de realizar actividades para ir alcanzando sus objetivos. Al igual que otras investigaciones, las micro y pequeñas empresas de Paraíso, Tabasco, no realizan un proceso de planeación formal.

Es importante establecer que las exigencias del mercado actual, demandan que las organizaciones puedan resistir diferentes cambios en los factores del entorno (económico, político, social, cultural), por lo que las pymes deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios, y es en este punto donde se hace imperante la necesidad de planear las estrategias adecuadas para competir de manera eficaz.

Con esto se comprueba que la hipótesis planteada es correcta, ya que en las empresas de la localidad se conocen algunos elementos de la planeación estratégica, aunque no se

aplican de manera formal, por el contrario, se trabajan e implementan acciones conforme surge la necesidad, es decir, las empresas más que preventivas son reactivas, lo que no les permite tener una estrategia adecuada para competir.

Lo anterior, es argumentado por Munch (2018) donde menciona que la competitividad estratégica se logra cuando la empresa formula e implementa con éxito una estrategia para la creación de valor, que permita enfrentar diversas condiciones no previstas, en un entorno inusual con constantes cambios como los que enfrentan las mypes del municipio de Paraíso, Tabasco, y esta fase del proceso de la planeación estratégica es la que los directivos no han logrado formular con éxito para llevarlo a la práctica.

Respondiendo al planteamiento inicial que enuncia ¿Es la planeación estratégica una herramienta eficiente para analizar los constantes cambios que afectan a las mypes en el municipio de Paraíso, Tabasco? Es importante mencionar que, los directores aplican la planeación solo de forma empírica sin llegar a la implementación de estrategias y líneas de acción que eleven su competitividad en el mercado.

En este sentido, se comprueba lo que Thompson (2019), afirmaba, con respecto a que una empresa necesita conocer los factores críticos para prosperar en el mercado, entre los cuales se encuentran la estrategia, para tener como resultado un mayor éxito competitivo.

Entre las razones por las que no aplican el proceso formal de la planeación estratégica, se destaca la falta de tiempo de los directivos para realizar un ejercicio reflexivo que implica el diseño de un plan estratégico, ya que sus objetivos están planteados a lograr resultados en un corto plazo y no hacia el largo plazo, período que requiere tener una estrategia clara y definida para permanecer en el mercado; además de la falta capacitación en temas de la importancia del análisis del entorno y la elaboración de un plan formal, derivado de que solo un 26% de los empresarios entrevistados tienen estudios profesionales; aunado a todo lo anterior también se suma la falta de recursos económicos que requiere la inversión tanto para la capacitación como para la investigación de mercados y otros tópicos que precisa el desembolso de recursos económicos.

Referencias

- Estrada, R. (2010). Planeación estratégica en la Pyme: Evidencia empírica en empresas mexicanas. (Tesis de doctorado, Universidad de Cantabria). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=176480>
- Estrada, G., (2020). La planeación estratégica como instrumento para la toma de decisiones. Universidad Técnica del Norte. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10490>
- Gutiérrez-Macías, A., y Córdova-Ruiz, Z. (2020). Las habilidades gerenciales y su influencia en la Planeación en una pequeña empresa. Universidad Autónoma de Nuevo León. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/55%20GUTIERREZ_CORDOVApdf
- INEGI (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- López, V. (2020). Estrategias para mejorar la competitividad de las Pymes (Tesis de licenciatura, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla). <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/10619>
- Münch L. (2018). Planeación estratégica. Trillas.

- Ogliastre E., (2000). Manual de planeación estratégica. Teoría y Método. M. Editores.
- Posada, R., Aguilar, O. y Peña, N. (2018). Método. En S. Delgado (Coord.), Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. Tomo 1 (pp. 23-33). Editorial Fontamara.
- Posada, R., Peña, N.B. y Aguilar, O. (2020). Resultados generales del estudio de innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. En A. Fernández, A. Reyes, J.C. Demesa y M.A. Gómez (Coords.), Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas de América Latina. Tomo I (pp. XV-XX). Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter M. (2017). Fundamentos de Administración. (10ª. Edición). Pearson Educación.
- Sumba, R., Cárdenas, N. y Bravo, T. (2020). La Planeación estratégica: Importancia en las Pymes, Revista científica de Ciencias Económicas y Empresariales, 22(5), 114-136. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/299/527>
- Thompson, A., Strickland III, A.J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble J. (2019). Administración Estratégica (2ª. Edición internacional). Mc Graw Hill