

16

LA PLANIFICACIÓN

**EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

LA PLANIFICACIÓN

EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PLANNING IN THE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Alfredo Esteban Barreiro Noa¹

E-mail: barreiro@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9572-1841>

¹ Universidad metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Barreiro Noa, A. (2019). La planificación en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 128-133. Recuperado de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>

RESUMEN

El presente artículo resume y analiza las respuestas ofrecidas por empresas del territorio sobre la planificación en las pequeñas y medianas empresas de la provincia, es parte del trabajo de investigación de la Universidad Metropolitana Sede Machala sobre estas empresas en el territorio. Basado en el Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de las Pyme. Se reflejan las respuestas brindadas por directivos en la aplicación de un total de 1406 encuestas a pequeñas y medianas empresas. Los resultados alcanzados permiten tomar acciones en la relación Universidad-Empresa para incentivar la utilización de técnicas de la planificación y en específico de planificación agregada. Mediante acciones de capacitación puede lograrse que estas empresas utilicen la planificación como una herramienta de dirección.

Palabras clave: Planificación, competitividad, diagnóstico organizacional.

ABSTRACT

The present article summarizes and analyzes the answers offered by companies of the territory on the planning in the small and medium enterprises of the province, it is part of the research work of the Universidad Metropolitana Sede Machala about these companies in the territory. Based on the Competitiveness Map developed by the Inter-American Development Bank (IDB) and adapted to be used in the organizational diagnosis of SMEs. The responses provided by managers are reflected in the application of a total of 1406 surveys to small and medium-sized companies. The results achieved allow us to take actions in the University-Enterprise relationship to encourage the use of planning techniques and in specific aggregate planning. Through training actions it can be achieved that these companies use planning as a management tool.

Keywords: Planning, competitiveness, organizational diagnosis.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica, tiene como objetivo el elaborar diseñar un plan de prospectivo de la empresa, estableciendo metas y balanceando recursos de todo tipo con las acciones, según el horizonte temporal que abarque la misma, generalmente del mediano plazo. El saber a dónde queremos llegar en el largo plazo, permite utilizar al máximo las fortalezas internas y las oportunidades del entorno, en especial buscando y reconociendo nuestras ventajas competitivas que son las que permiten que las estrategias elaboradas sean sólidas.

Para Graffe (2006), la planificación es un proceso que busca mediante aproximaciones cíclicas, y partiendo de una situación inicial alcanzar una deseada. Un elemento importante en esta forma de abordar la planificación, no es solamente eliminar la incertidumbre y por tanto el riesgo, sino, que dado cualquier grado de complejidad de los procesos a gerenciar deben contar con una adecuada planificación. En este contexto, en el marco de la investigación de la Universidad Metropolitana del Ecuador Sede Machala provincia El Oro, se elaboró el proyecto “Propuestas de mejoras de la competitividad interna empresarial de las MIPYME de la Provincia de El Oro”,

Se basa en el Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de las pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Pérez Porto & Gardey, 2008) estas áreas son: planificación, comercialización, administración, calidad, recursos humanos, gestión ambiental y sistema de información. Se encuestaron 1406 MIPYMES de los sectores comercio, servicio y agropecuario (cacao, café, banano y camarón) ubicadas en los cantones Machala, El Guabo, Pasaje, Santa Rosa y Huaquillas de la provincia de El Oro. Este artículo se basa en el resumen de las respuestas ofrecidas a las preguntas que conformaron el sistema de planificación que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 1. Planificación Resumen de las respuestas brindadas por directivos de los sectores seleccionados.

Planificación
<p>A1-La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.</p> <p>A2-El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.</p> <p>A3-La empresa cuenta con metas de producción medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable.</p> <p>A4-La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con la asignación de su responsable para su cumplimiento.</p> <p>A5- Al planear se desarrolla un análisis de : Fortalezas by Debilidades y Amenazas y Oportunidades.</p>

<p>A6-Analizan con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como : nuevos clientes,nuevos competidores,nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.</p> <p>A7-Para formular sus estrategias compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores practicas del mercado.</p> <p>A8-El personal está involucradoactivamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.</p> <p>A9- El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formuladas en su plan estratégico.</p> <p>A10- La empresa cuenta con una visión, misión, y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización</p>

El estudio que aquí se presenta abarca solamente las respuestas brindadas por los directivos de cada empresa, las mismas se reflejaron en una escala de 1 a 5 siendo los números mayores el grado de mayor acuerdo a la aplicación de la planificación en la empresa. Las preguntas resumen en sí mismas la esencia de la planificación partiendo de la planificación estratégica (Mintzberg, Palafox de Anda, Quinn & Voyer, 1997) que es el inicio de una correcta planificación empresarial.

Objetivo:

Realizar el estudio de la situación de los factores internos de la competitividad empresarial de las MIPYME ubicadas en la provincia del Oro. Se trata de conocer las limitantes, dificultades y potencialidades, proponiendo acciones que permitan mejorar dichos factores y propiciar mejoras en la competitividad de esas empresas

MATERIALES Y MÉTODOS

Se aplicó el sistema de indicadores propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se realizó una compilación estadística de las respuestas. La población estuvo conformada por 1406 MIPYMES de los sectores comercio, servicio y agropecuario (cacao, café, banano y camarón) ubicadas en los cantones Machala, El Guabo, Pasaje, Santa Rosa y Huaquillas de la provincia de El Oro. La muestra se consideró asumiendo un error de 5% y un nivel de confianza de 95%, obteniendo un tamaño de muestra de 172 empresas repartidas proporcionalmente al peso de cada estrato (cantón-sector productivo). El muestreo utilizado fue de tipo aleatorio. Las encuestas se realizaron por estudiantes de los últimos semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial asignado por cada subsistema un docente de la Universidad miembro del equipo de investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante un gráfico radial o de araña que buscan comparar múltiples variables cuantitativas, hemos reflejado las puntuaciones que corresponden a la planificación dentro de la encuesta. Este tipo de gráfico permite visualizar los valores similares y los valores atípicos entre cada variable. Los gráficos radiales también son útiles para conocer

qué variables son altas o bajas dentro de un conjunto de datos (Figura 1).

Dimensión Planificación

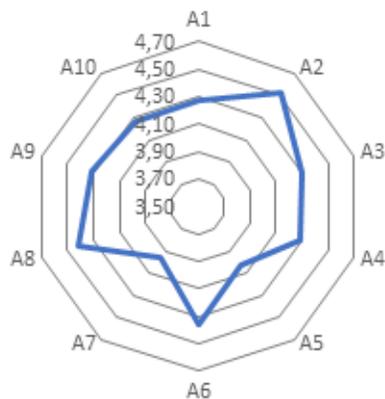


Figura 1. Dimensión planificación.

Tabla 2. Análisis por respuesta según la escala de valoración asignada.

Preguntas	Escala de Valoración (respuestas en %)					Suma de las puntuaciones más altas (escaques 4 y 5)	Prioridad
	1	2	3	4	5		
A1	0,59	5,88	11,18	30,00	52,35	82,35	4
A2	3,53	7,06	7,06	22,35	67,06	89,41	1
A3	1,18	2,35	13,53	31,76	51,18	80,0	5
A4	---	2,94	17,06	28,82	51,18	80,0	5
A5	3,56	7,06	16,47	28,24	44,71	72,95	7
A6	0,59	2,94	13,53	26,47	56,47	82,94	3
A7	2,94	5,29	23,53	28,82	39,41	68,23	8
A8	---	2,35	12,35	27,06	58,24	85,30	2
A9	---	2,35	15,88	30,00	51,76	81,76	4
A10	1,76	4,71	14,71	22,35	56,47	78,82	6

Utilizando estos porcentajes se jerarquizaron las respuestas, según lo reflejado en las encuestas que responden a la prioridad que las empresas le otorgan al subsistema de planificación. Se consideró las respuestas de acuerdo a la escala elaborada, se tiene por orden de mayor a menor: totalmente de acuerdo, hasta totalmente en desacuerdo.

Así tenemos:

A2-El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. (89,41%)

A8-El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia. (85,30%)

A6-Analizan con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones (82,94%).

El siguiente gráfico muestra la posición alcanzada por cada pregunta en el total de las respuestas con mayor concordancia (Figura 2).

Prioridad

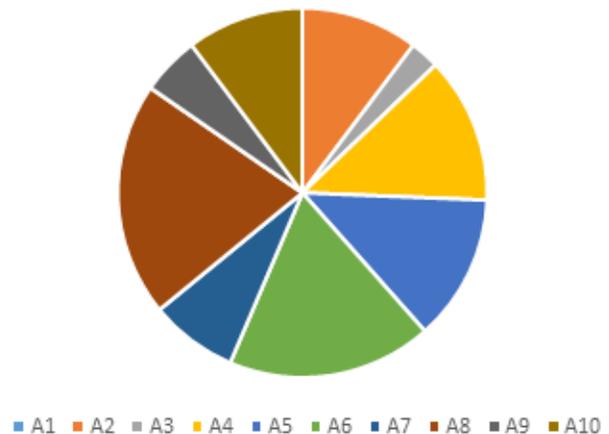


Figura 2. Prioridad dada por los porcentajes mayores de cada respuesta.

Se priorizan factores que están más ligados al liderazgo y la dirección y el compromiso de los trabajadores que el elemento de planificación en sí mismo, lo cual no es negativo, pero, realmente la planificación no es una herramienta de gestión en la empresa. En todos los casos las respuestas según los datos se concentran en el papel de la dirección del jefe o responsable y no de la dirección colectiva, que demanda una correcta y efectiva planificación estratégica

El igualar en importancia, dada la puntuación de las respuestas, a las preguntas A3 y A4 acerca de las metas de la planificación y las metas financieras son elementos que nos alertan de dos aspectos básicos: las finanzas no son consideradas en estas empresas como parte de la planificación, sino se ven las finanzas como un resultado.

Lo anterior denota que la Planificación Estratégica no es la base, ni inicio de un proceso de planificación efectiva. Aunque esté declarada como un aspecto importante en la empresa.

La planificación se realiza con el fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos... Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones. O sea, es una técnica relacionada directamente con la gestión empresarial y la economía. El plan estratégico es

dentro de la jerarquía de la planificación el que orienta y direcciona los diferentes procesos de cualquier empresa.

Jerarquía de la planeación y programación



Figura 3. Jerarquía de la planeación y programación.

Sin embargo, dadas las características de las pequeñas y medianas empresas sin una adecuada planificación agregada, concebida como aquel plan de producción dado un horizonte temporal de corto a mediano plazo, que permita a partir de una demanda agregada efectiva de un producto y/o fundamentalmente de una familia de productos, desarrollar acciones tácticas y operativas que es la concreción del trabajo hasta el puesto de trabajo, los resultados van a ser limitados. No es fundamental el tamaño de la empresa para que la planificación y en específico la planificación agregada juegue su papel de facilitadora de procesos internos y externos.

Una correcta planificación debe contemplar la cantidad de empleados, acorde a la demanda, aplicando las diferentes estrategias de la planificación agregada a saber: estrategia de despedir o contratar empleados; subcontratar producción; trabajo en horas extras y una estrategia denominada mixta que imbrica las anteriores y que es generalmente la más utilizada. Todo lo cual garantiza el buen desarrollo de una pequeña y mediana empresa dada la dinámica que este tipo de empresas experimenta.

El uso de la capacidad instalada es realmente la primera ventaja competitiva de una empresa. La planificación agregada como herramienta para adoptar decisiones tácticas respecto a los niveles adecuados de fabricación, inventarios y recursos que deben utilizarse en una entidad, son fundamentales para minimizar los costos de fabricación necesarios para atender la demanda prevista en el mediano plazo, horizonte de planificación más cercano para la toma de decisiones para este tipo de empresas. Esta visión está subsumida en las preguntas que se realizaron que además daban la oportunidad de comentar de forma abierta los criterios sobre el tema en las empresas visitadas.

Los métodos y técnicas de control, planificación y organización, propios de la gerencia empresarial, no son exclusivos, de la esfera de la administración empresarial. Cada día este límite que marca la definición de las aplicaciones de tecnologías, se hace más difuso, porque cada día hay más interdisciplinariedad e intradisciplinariedad entre las ciencias y por ende en la aplicación de las tecnologías. La complementación metodológica entre conocimientos es hoy en día el éxito de cualquier actividad de dirección. Las respuestas recogidas de las preguntas A6 y A7 entre otras facilitaban el mostrar esta interrelación entre las partes funcionales de las empresas, sus conocimientos explícitos y sus prácticas.

A6-Analizan con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones (82,94 %).

A7-Para formular sus estrategias compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado (68,32 %).

Se evidencia una contradicción entre la alta posición en el porcentaje de respuestas de la pregunta A6 y lo recogido para la pregunta A7. Si se analiza con frecuencia el entorno competitivo de la empresa debería incluir la prospectiva tecnológica para el sector en que opera la empresa, entonces, si no es así, ¿para qué se utiliza esa información? Si solamente se responde en el 68,32% que formulan sus estrategias comparando las mejores prácticas del mercado o sea una correcta aplicación del Benchmarking que resulta de efectuar la comparación con el mejor, y llegar a determinar dónde están los puntos débiles de mi organización comparado con los mejores, por tanto, lo más importante es que el proceso de mejoras que surjan de esta técnica serán insumo para la elaboración de la estrategia de la empresa, que debe revisarse y actualizarse al menos una vez al año. Es evidente que esta visión no está dentro de las acciones de estas empresas.

La competitividad interna surge por factores intrínsecos de coordinación para alcanzar la capacidad disponible de la entidad, mediante la organización de procesos, para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, que no solamente incluye los recursos tangibles clásicos de los factores productivos, sino, los intangibles tales como ideas, y los procesos de transformación resultante del conocimiento que conlleva a la innovación. Esta visión debe desarrollarse en todos los emprendimientos y en las pequeñas y medianas empresas ya establecidas. Es una acción de supervivencia en el entorno cambiante y competitivo en que se mueve la empresa hoy.

El gráfico radial que muestra y resume (Figura 4) los diferentes componentes dentro de la dimensión objetivo de la encuesta o sea la competitividad, refleja que la planificación es uno de las dimensiones consideradas

importantes. La pregunta pendiente sería ¿se aplican correctamente sus herramientas?

Dimensiones de la Competitividad



Figura 4. Dimensiones de la competitividad.

Las otras respuestas son partes formales de la documentación de una estrategia, que son generalmente lo visible de este proceso.

CONCLUSIONES

El estudio del subsistema de planificación en las MIPYME de la provincia permitió conocer en las empresas seleccionadas los factores internos de la competitividad empresarial poniéndose en evidencia las falencias del proceso de la planificación estratégica y de la planificación en general. En específico el no considerar el uso de sus capacidades instaladas como principal ventaja competitiva.

Las limitantes, dificultades y potencialidades, vistas en el trabajo muestran la poca integración de la Planificación estratégica en una correcta planificación agregada desde lo táctico y lo operativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Graffe, G. J. (2006). La Planificación, modalidades y el uso de los modelos. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Mintzberg, H., Palafox de Anda, G., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2009). Concepto de planificación. Recuperado de <https://definicion.de/planificacion>