

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UNA MANERA DE GENERAR MAYOR COMPETITIVIDAD EN UNA MICROEMPRESA

STRATEGIC PLANNING: A WAY TO GENERATE GREATER COMPETITIVENESS IN A MICROENTERPRISE

Fecha de recepción: 21/05/2018

Fecha Aceptación : 30/08/2018

RESUMEN

Con el presente trabajo se realizan las estrategias corporativas para una microempresa denominada "Fresas Lupita SAS" creada por el Fondo Emprender, la cual tiene como objeto principal la producción de fresas hidropónicas. La metodología se enmarca dentro del método Inductivo - Deductivo, porque se parte de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a premisas generales y a su vez partiendo de lo general se concreta con lo particular del objeto del estudio. La empresa requiere la aplicación de una técnica, con el fin de identificar las estrategias corporativas que requiere dicha organización, para generar mayores condiciones de competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado, para lo cual se aplican diferentes herramientas encaminadas al diagnóstico estratégico y la plataforma estratégica. Finalmente, se determinan los indicadores de gestión y el plan de acción que indican las actividades y formas de medición de las estrategias propuestas una vez llevada a la práctica en la empresa focalizada.

PALABRAS CLAVE: fresas, indicadores, microempresa, planeación estratégica, plan de acción.

Alba Patricia Guerrero Guerrero

patriciaguerrero222@gmail.com

ABSTRACT

With the present work, the corporate strategies for a microenterprise called "Fresas Lupita SAS" created by Fondo Emprender, and whose main objective is the production of hydroponic strawberries are carried out. The methodology is framed within the Inductive - Deductive method, because it starts from the observation of particular phenomena with the purpose of arriving at general premises and in turn starting from what is general it concretes in the particular object of the study. The company requires the application of a technique, in order to identify the corporate strategies required by said organization, to generate greater competitive conditions and increase its participation and presence on the market for which different tools are applied targeted towards the strategic diagnosis and the strategic platform. Finally, the management indicators and the action plan that indicates the activities and the ways to measure the proposed strategies are determined once they have been implemented in the Company focused.

KEY WORDS: Strawberries, Indicators, Microenterprise, Strategic planning, Action plan.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica nace como una manera de dar respuesta al entorno, para solventar de mejor forma todos los inconvenientes tanto internos como externos que se le presentan a las empresas de hoy; además se pretende potencializar lo positivo y mitigar los impactos negativos, permitiendo una mayor productividad y sostenibilidad. Lo que se busca en la empresa intervenida es que a través de las estrategias corporativas se obtenga competitividad y se incrementen su participación y permanencia en el mundo empresarial, por tanto este estudio parte de esa necesidad.

Para realizar la planeación estratégica de la microempresa, se utiliza una metodología dentro del método Inductivo - Deductivo, se manejan fuentes secundarias y primarias con instrumentos como la encuesta, la entrevistas y la observación, teniendo en cuenta las variables dependientes como son: "capacidad directiva", "capacidad competitiva",

"capacidad tecnológica y de infraestructura", "gestión financiera" y "capacidad de talento humano" de la empresa y las variables independientes que es "incrementar su participación y la permanencia en el mercado".

El desarrollo de esta investigación se realiza a través del planteamiento de tres objetivos: el primero requiere realizar un diagnóstico con el fin de construir el re direccionamiento de la empresa "Fresas Lupita SAS"; en el segundo objetivo se busca establecer una plataforma estratégica apoyada con herramientas cuantitativas y cualitativas; y el tercer objetivo pretende diseñar indicadores de gestión acordes y la formulación de un plan de acción en la microempresa.

METODOLOGÍA

Con el objetivo de realizar la planeación estratégica de la empresa "Fresas Lupita SAS" que permita establecer condiciones de crecimiento para la generación de mayores condiciones de competitividad e incremento de su participación y permanencia en el mercado entre los años 2016 a 2019, se tuvieron en cuenta tres etapas específicas: en la primera etapa se realizó un diagnóstico estratégico definiendo, Evaluación de Factores, DOFA, Vulnerabilidad y las 5 fuerzas de Porter, con el fin de construir el redireccionamiento de la empresa.

En una segunda etapa se estableció una plataforma estratégica determinando matriz interna y externa (IE); Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston; Matriz de McKinsey, PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción; y MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica; para alcanzar las metas y objetivos empresariales planteados. Y en la tercera etapa se diseñaron Indicadores de Gestión acordes y la formulación de un plan de acción en la microempresa "Fresas Lupita SAS"; para el seguimiento de metas y objetivos planteados y el mejoramiento continuo entre los años 2016 a 2019.

Para el tipo de estudio según (Sampieri et al., n.d.), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Por tanto sirven para realizar una aplicación de teorías previamente establecidas por diferentes autores, en lo referente a la planeación estratégica y las matrices que en ella se aplican y así comprobar en un caso real sus resultados y la practicidad del mismo en la empresa "Fresas Lupita SAS".

La población objetivo será la empresa "Fresas Lupita SAS". Se enfocará en dos grupos de interés (empleados y cliente externo): para análisis en la empresa se aplicarán encuestas o entrevistas a los seis trabajadores, los cuales se dividen en dos tipos, la entrevista gerencial que se realiza a la gerencia, al encargado de contabilidad y finanzas y al jefe de producción; las entrevista

operativas se realizan con el vendedor, operarios y jornaleros donde previamente se hace una sensibilización de los temas a responder.

Las técnicas de recolección se hicieron por fuentes primarias, una de ellas es las encuestas de satisfacción realizadas a los cuatro clientes externos y más representativos de la empresa "Fresas Lupita SAS", en los cuales se busca saber cómo supieron de la empresa, qué les gusta, disgusta, qué cambiaría del producto adquirido; además de calificar la calidad y presentación del producto; y finalmente si recomendaría el producto y ¿por qué?

Igualmente se realizan reuniones con el personal para aplicar las entrevistas a los seis empleados de la empresa, esto con el fin de determinar temáticas de diagnóstico como debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que perciben dentro y fuera de la empresa. Para completar la información se realiza observación participante, la cual se estructura en las seis áreas importantes de la organización, como son: mercadeo, ventas y servicios, producción, administración y finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos.

Uno de los instrumentos a utilizar fue la encuesta, el formulario contiene una serie de preguntas que se responden por escrito. Tiene dos partes, la primera que corresponde básicamente a los datos y una segunda parte que consta de nueve ítems con preguntas abiertas y cerradas, donde se quiere conocer la percepción del cliente respecto a la empresa objeto de estudio.

También se usa la entrevista, la cual se realizará a los seis integrantes de la organización, se hace especial énfasis en la gerente de la empresa ya que ella es la persona que posee información primordial y precisa acerca de la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos para comercializar y distribuir los productos. El cuestionario tiene dos segmentos: el primero lo responden tres personas de la parte gerencial o cargos de mando, y cuenta con 28 ítems basados en información de diagnóstico tanto interno como externo; el segundo cuestionario se enfoca en la parte operativa siendo más sencillo con apenas siete

ítems, debido al nivel académico de quienes lo van a contestar; se hizo una sensibilización previa y se tocan temas de diagnóstico y de recursos humano.

Implícita en los instrumentos se realiza la observación a través de la presencia en las instalaciones de la empresa para tomar información relevante que pueda existir en el día a día de la empresa, con el fin de obtener argumentos para el diagnóstico y generar herramientas adecuadas a la empresa, para que de esta manera haya la mayor correlación y coherencia entre el contexto actual y lo planteado en el proceso de planeación.

La observación es participante, se genera una ficha de seis áreas y unas preguntas puntuales en cada área para un total de 35 preguntas, que se fueron contestando paulatinamente como complemento para la realización del diagnóstico, la realización de la plataforma estratégica y determinar los indicadores de gestión y el plan de acción.

DESARROLLO

Para el análisis de la investigación desarrollada fue importante realizar inicialmente un diagnóstico del entorno en el que se encuentra la microempresa,

Tabla 1. Diagrama de vulnerabilidad

AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA 0-10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0-1	CAPACIDAD DE REACCIÓN 0 -10	PONDERACIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Falta de valor agregado en las fresas para la distribución y comercialización	Menor precio pagado en la comercialización	5	0,3	6	1,5	PREPARADA
Condiciones climáticas desfavorables para un buen producto	Disminuir el numero de Kg producidos de buena calidad por tanto menor el número de clientes y el precio pagado por las fresas	9	0,5	4	4,5	VULNERABLE
Baja demanda de clientes y consumidores de fresas con marca "fresas lupita SAS"	No estar en la mente de los clientes y consumidores	8	0,4	7	3,2	PREPARADA
Capacidad inutilizada, perdida de rentabilidad	Pérdida de utilidades, despidos y reestructuraciones	7	0,7	5	4,9	PREPARADA
Mano de obra capacitada con alta rotación	Aumento de costos en capacitación por mayor tiempo en esta actividad	5	0,3	6	1,5	PREPARADA
Perdida de conocimiento en la Técnica de nutrición de fresas hidropónicas	Pérdida de las características bromatológicas, físicas y de calidad actual de las fresas	6	0,2	7	1,2	PREPARADA

Fuente: Elaboración propia

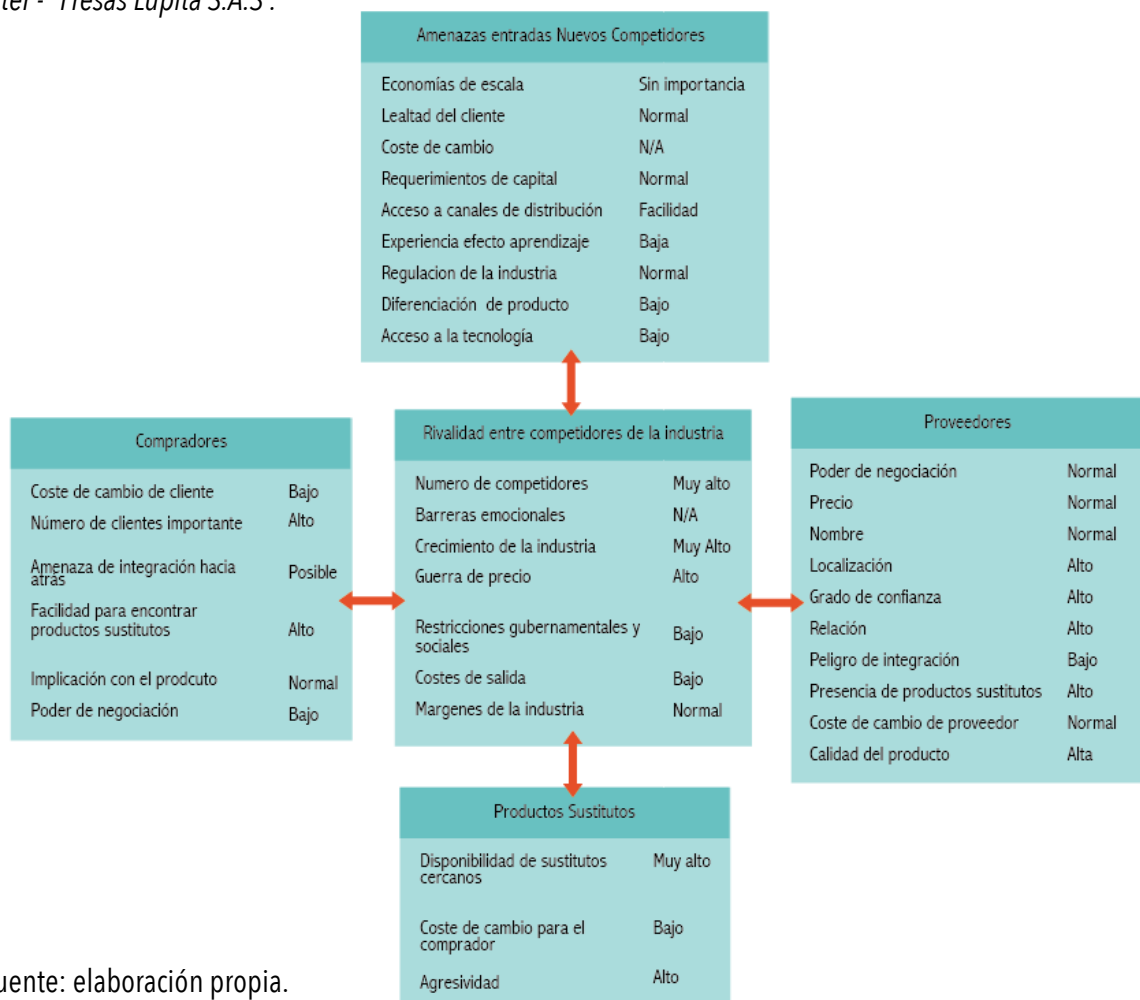
teniendo en cuenta lo económico, político, competitivo, social y tecnológico, que se usó como base para el planteamiento del diagnóstico estratégico y la plataforma estratégica. Al hacer el diagnóstico estratégico se analiza el comportamiento por medio de la matriz MEFI, la cual arroja que la empresa está en un promedio de 2,1 lo que indica que no tiene fuertes debilidades, ni fuertes fortalezas; pero debe mejorar para mantenerse en el mercado, aprovechando la fortaleza en la calidad del producto. Sumado a esto se analiza la matriz MEFE que da como resultado un valor de 2.62 lo que indica que la empresa "Fresas Lupita S.A.S" se encuentra en un sector ligeramente atractivo, donde se deben buscar pronto nuevas oportunidades, aprovechando que la competencia no le agrega ningún valor, lo cual permite a la empresa posicionar su marca en el mercado,

reconociéndose como una empresa con un producto de buena calidad.

Dentro del mismo diagnóstico se usa la herramienta DOFA que con base en nueve oportunidades, seis amenazas, nueve fortalezas y siete debilidades, se proponen treinta estrategias en las seis áreas funcionales que nos permite elaborar más adelante el plan de acción con el que la empresa hará su posicionamiento estratégico.

Igualmente se usa el análisis de la vulnerabilidad que al hacer la observación de la tabla 1, nos muestra que el puntal de calidad en el producto está en una zona vulnerable, debido a que la fresa es pagada por calidad y es sensible al daño ambiental. En cuanto a los otros puntales se puede decir que se tiene un

Tabla 2. *Análisis cinco fuerzas de Porter - "Fresas Lupita S.A.S".*



Fuente: elaboración propia.

tiempo de reacción considerable y que permitirá tener acciones de mejoramiento, si fuera necesario. Cuando se evalúan las 5 fuerzas de Porter, se pueden definir dos fuerzas que la empresa debe tener muy en cuenta, que es la rivalidad de los competidores y el auge de productos sustitutos, puesto que su evaluación deja ver lo débil que puede mostrarse la empresa estudiada frente a estas fuerzas externas, lo que representa claramente una baja en las ventas y por ende en la rentabilidad de la empresa (Tabla 2).

Al realizar la plataforma estratégica de la empresa "Fresas Lupita S.A.S", se observa inicialmente que en la Matriz I - E relacionando el análisis entre la MEFI y MEFE hay un punto de cruce de (2.1, 2.62), lo que establece que se encuentra en el cuadrante V que pertenece a estrategias de actitud competitiva de conservar y mantener, por tanto se plantea las estrategias de negocio en cuanto a la penetración en el mercado, desarrollo del mercado y el desarrollo de productos (Tabla 3.)

Tabla 3. MEFE - MEFI

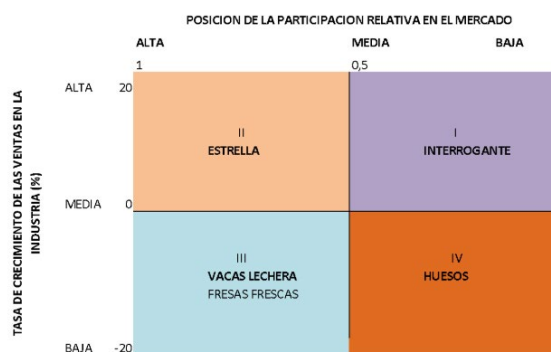
		Matriz I-E Capacidad interna (MEFI)		
		Alto	Medio	Bajo
Grado de favorabilidad del entorno (MEFE)	Alto	4	3	
	Medio	3	ACTITUD COMPETITIVA CONSERVAR Y MANTENER (2.1, 2.62)	
	Bajo	2		
		1		

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las otras matrices analizadas está la Matriz BCG - Matriz del Grupo Consultor de Boston, las fresas frescas que arrojan una ubicación en el cuadrante III denominada "vacas lecheras", lo que indica que la participación relativa de la fresa en el mercado es alta, compite con una industria de bajo crecimiento compite

con una industria de bajo crecimiento (Figura 1). Lo que genera bastante efectivo y pueden parecer como mercados estrellas sin serlos, y se relacionan con las estrategias planteadas en el DOFA. Igualmente se realizó el análisis de la Matriz de McKinsey el cual da un punto intermedio, donde hay que buscar la rentabilidad, aunque hay que mejorar la posición competitiva al igual que el atractivo del mercado especialmente mediante estrategias de mercadeo.

Figura 1. Matriz de GCB

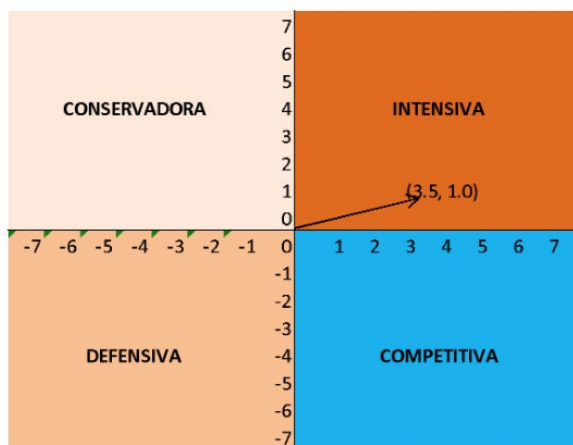


Fuente : Elaboración propia.

Al analizar con PEYEA - Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción, la microempresa estudiada, teniendo en cuenta los factores internos y externos, se obtuvieron unas coordenadas de (3.5, 1.0), lo cual sitúa el punto en el cuadrante denominado "intensiva". Las estrategias intensivas incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto; por tanto, la empresa "Fresas Lupita S.A.S" realiza innovación en la presentación de un producto de calidad; categorización de la fruta en el proceso post-cosecha; y haciendo diferenciación en el empaque y en el cliente o consumidor segmentado.

La estrategia de penetración de mercado es marcada por la inversión en publicidad a través de un logo, un slogan, unas tarjetas de presentación, portafolio de servicios y muestras gratis entre otras. El desarrollo del mercado se basa en el poder de negociación de los compradores segmentados como se explicó en las cinco fuerzas, orientado en un ganar - ganar, pero como bandera principal la calidad y el cumplimiento.

Figura 2. Ubicación punto PEYEA –
"Fresas Lupita S.A.S"-



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, en la plataforma estratégica se hace análisis mediante la matriz MPEC, en la cual la empresa "Fresas Lupita S.A.S" al ponderar sus factores internos y

externos tiene como estrategia más atractiva el desarrollo del producto, puesto que la cadena hortofrutícola tiene gran importancia en el departamento de Nariño, y además la producción innovadora, que está relacionada directamente con la inversión en el desarrollo de nuevos empaques, métodos de conservación, y nuevos productos.

Para complementar la investigación realizada se plasman los indicadores de gestión, proponiendo doce indicadores en las seis áreas funcionales (Tabla 4). Finalmente se hace una asociación entre las seis áreas, las estrategias definidas en DOFA, en el análisis de PEYEA, I-E, BCG, Mckinsey y MPEC en cuanto a las estrategias del negocio, que se enmarca en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; convirtiéndose todas ellas en

Tabla 4. Indicadores de gestión.

AREAS FUNCIONALES	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	IMPACTO	FRECUENCIA
Mercadeo	Cumplimiento a compradores	Total de pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos recibidos por periodo $\times 100$	Llevar a cabo la política de cumplimiento que quiere la empresa	Mensual
	Detección de nuevos mercados	No de nuevos clientes	Mejorar las ventas especialmente en picos de producción altos	Semestral
Investigación y Desarrollo	Inventarios de nuevos empaques	No de nuevos empaques	Índice de Generación de Empleo Directo	Semestral
	Concordancia calidad de los productos	Total de productos calidad superior/total de producto producido	Mejoramiento en la calidad, mejora pago por los productos	Mensual
Producción	Desperdicio de la producción	Total de productos sin defectos periodo/total de producto producido	Disminución de costos de producción	Mensual
	Cumplimiento programa de producción	Nº de plantas nuevas por periodo de producción	Lograr escalonamiento de la producción y cumplimiento a los clientes	Semestral
Ventas y servicios	Relación ventas reales y ventas estimadas	Ventas reales/ Ventas estimadas	Determinar si las estrategias de mercadeo están dando los resultados esperados	Mensual
	Grado de satisfacción de clientes externos	No. Clientes satisfechos/Total de clientes	Mayor satisfacción del cliente	Semestral
Administración y finanzas	Porcentaje de facturas cobradas	No de facturas cobradas/Total de facturas	Mejoramiento en capital de trabajo	Quincenal
	Capital de trabajo	Capital de trabajo/Activo circulante	Mejoramiento en capital de trabajo	Mensual
Recursos humanos	Grado de satisfacción de clientes internos	No. Clientes satisfechos/Total de clientes	Mayor productividad	Semestral
	Capacitación cliente interno	No. Capacitaciones realizadas	Mejoramiento en la productividad	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

las estrategias corporativas que dan lugar a la formulación del plan de acción, como respuesta al planteamiento inicial, siendo este el camino requerido por la empresa Fresas Lupita S.A.S para generar mayores condiciones de competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado, a través de la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad tecnológica y de la infraestructura, la gestión financiera y la capacidad de talento humano de la empresa "Fresas Lupita SAS".

CONCLUSIONES

En general se puede concluir que la microempresa estudiada "Fresas Lupita S.A.S" actualmente no tiene grandes ventajas respecto a otras empresas o productos similares o sustitutos, como lo demuestran los resultados de la aplicación de las matrices; con esto se hace aún más importante la planeación estratégica, puesto que la competencia es difícil, el reto es aún mayor, pero que si se logra permitirá la consolidación de la organización, haciéndose más competitiva y permanente en el tiempo; por tanto hay que trabajar en que se implementen los planes de acción en cada una de las áreas funcionales y se verifiquen con los respectivos indicadores de manera periódica, para tomar decisiones, que les permita mejorar de manera escalonada, logrando un posicionamiento en el mercado y el crecimiento paulatino.

El estudio permite aumentar las posibilidades de la permanencia del producto y la empresa en el mercado, puesto que como lo indica Cámara de Comercio la baja renovación mercantil de las microempresas en los primeros años es bastante alta; de ahí la responsabilidad de fortalecer a través de una planeación estratégica las microempresas creadas por el Fondo Emprender, generando mejores condiciones de vida para los empleados y los clientes externos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1964). Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill: Strategic Management Journal.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(2166-22320), 24.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. . New York: Pearson Education.
- Femadez, C. (2008). Management y Sociedad en la Obra de Peter Drucker. Management and Society in the Work of Peter Drucker. Revista Internacional de Sociología - RIS, LXVI(0034-9712), 195-218.
- Gary Hamel, C. K. P. (1989). Propósito estratégico. Harvard Business Review.
- Gutiérrez, V. (2008). Plan de Acción. España: Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion#scribd>.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review.



- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners. New York. Free Press. New York.
- Mintzberg, H., Ahstrand, B. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press.
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. México: Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.
- Porter, M. (n.d.). Tres estrategias genéricas, 1-9.
- Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Harvard Business Review, 13.
- Prieto, A. (2003). Introducción a la gestión estratégica. UB Virtual. Barcelona.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Riascos, J. (2011). La Gestión Estratégica Integral. Revista de La Facultad de Trabajo Social UPB, 27(0121-1722), 66-73.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? Bogotá: Universidad del Rosario - Facultad de Administración.
- Rodríguez, A. (n.d.). Balanced scorecard.
- Saavedra, M. (2002). La Gerencia estratégica de costos y la Generación de Valor en las Empresas. México: UAEH.
- Saloner, G., Sherpard, A., & Podolny, J. (2011). Administración Estratégica. México: Limusa S.A.
- Serna, L. P. (2010). Corporate and technology and innovation strategies alignment in a sample of enterprises from different regions of Colombia. Investigación Y Desarrollo, 18, 2-23.
- Serna, H. (2003. P. 131). Gerencia Estratégica 8ª Edición. Bogotá: Editores.