

Anuario 2009



ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA EL DISEÑO

División de Ciencias y Artes para el Diseño

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN

CÉSAR JORGE CARPIO UTRILLA

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN

CÉSAR JORGE CARPIO UTRILLA

Profesor Titular C. UAM Azcapotzalco.

En los últimos años el tema de conversación se ha dado por la globalización de la economía. Se habla que el avance de nuevas tecnologías han recortado las distancias, que los tratados de libre comercio entre países y la eliminación de tributos han permitido el libre tránsito de insumos y de mercancías. Se reducen los precios, aumenta la oferta de productos y mejora la calidad, etcétera, etcétera. Esto, naturalmente beneficia sobre todo a las grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, pero..., ¿qué sucede con la micro, pequeña y mediana empresas? y, ¿qué sucede con las de construcción?

Tomando en cuenta que la micro empresa cuenta de uno a 30 empleados¹, la pequeña de 31 a 100 y la mediana de 101 a 500 empleados, y que, de acuerdo al INEGI, la micro, pequeña y mediana empresa representan el 99.7% del total de las empresas en México, que estas empresas ocupan al 64% de la población empleada en el país, generando el 49% del PIB (según algunos autores recientes), hasta el 42% del PIB (INEGI)²; no es de extrañar que las economías globales vean a estas empresas como el semillero de nuevos corporativos (puesto que ellas comenzaron así), y como la cuna o escenario natural para el desarrollo de nuevos emprendedores. De ahí nace la importancia de orientar y apoyar el desarrollo de estas empresas por profesionistas de alto nivel, para que puedan pasar con éxito las etapas de transición de uno a otro nivel de crecimiento.

En estos últimos años, varios economistas, catedráticos universitarios y algunas instituciones se han dado a la tarea de establecer un perfil de miles de empresas catalogadas como tales, y han podido determinar que este tipo de empresas casi no aplican estudios que les ayude a mejorar su gestión, se caracterizan por la ausencia de proyectos formales de investigación de mercados, se contentan con imitar al competidor en la presentación de sus servicios o el ofrecimiento de sus productos, y, no solo hacen caso omiso, sino que en ocasiones ignoran cuáles son las necesidades de su cliente, o de su segmento de mercado. También determinaron que gran parte de los nuevos empresarios eran jóvenes profesionistas con escasa o nula capacitación en el ramo.

El INEGI, en combinación con Nacional Financiera, realizaron encuestas desde 1993, a más de 13,000 pequeñas empresas, y dentro de los resultados obtenidos, podemos destacar lo siguiente: 1.- Sólo un 40% contaba con criterios técnicos para fijar precios de sus productos. 2.- Un 50% no utiliza propaganda para sus productos, y los que lo hacen, utilizan los medios tradicionales, pero el contenido lo fija un publicista, y no realizan estudios de resultados. 3.- Un 40% tienen uno o pocos clientes, y sus instalaciones permanecen ociosas la mayor parte del tiempo³. A la fecha

1 Definiciones de SECOFI, 2004.

2 INEGI, Datos del Censo Económico (1999).

3 Nafin-INEGI, resultados de algunos de los Talleres de promoción, junio 12 a noviembre 25 de 1998.

actual, esta situación no ha mejorado en mucho. A simple vista, podemos ver que el problema principal es de mercadotecnia, pero también nos indica que no es el único.

En el mismo año de 1998, la Universidad Autónoma de Puebla, con su cuarta generación de maestría PYME, realizó una encuesta a 444 empresas de Puebla, en la pequeña empresa destaca:

- Los objetivos organizacionales son fijados por el propietario en el 23%
- El período para la fijación de objetivos es de un año en el 60%
- La comunicación de los planes y objetivos se da de forma verbal en el 44%
- Conocen las fortalezas y debilidades de su empresa un 60%
- Conocen las oportunidades y amenazas de su empresa el 55%
- Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA el 31%
- Saben en qué consiste la planeación estratégica un 24%

En la mediana empresa:

- Objetivos organizacionales fijados por el propietario un 48%
- Período para la fijación de objetivos, un año 60%
- La comunicación de planes y objetivos, verbal 20%, escrita 14%
- Conocen las fortalezas y debilidades de su empresa el 36%
- Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA el 66%
- Saben en qué consiste la planeación estratégica el 11%

En la economía vivimos tiempos turbulentos, la economía mundial está desquiciada, diariamente se crean y desaparecen empresas, sin embargo, algunas de ellas se mantienen, con gran habilidad cambian de estrategias, o las adaptan, de acuerdo a los cambios y retos del entorno, tratando a toda costa de retener la preferencia de sus clientes, o bien, integrando nuevos diseños a las líneas de producción. Como ejemplo tenemos a las grandes empresas de construcción, que en sexenios pasados fabricaban elementos constructivos a gran escala, primero les quitaron las obras de gobierno, y en el 94⁴ se quedaron sin trabajo, sin embargo, no desaparecieron, actualmente se dedican a la producción de elementos de pequeñas dimensiones para la iniciativa privada como elementos de ornato, a pequeña escala. O elementos para obras que ellas mismas generan, en la actualidad, ¿son rentables, o solamente esperan un futuro mejor?

Por ello es urgente estudiar el comportamiento estratégico de las empresas, y tratar de obtener un patrón óptimo de conducta que pueda ser desarrollado y aplicado por estas empresas como parte de las operaciones habituales de producción y comercialización, generando así la base fundamental de la planeación estratégica. De tal manera que inserten ventajas y beneficios que esta planeación provee, y de los que destacan:

4 Resultados del Error de Diciembre de 1994.

- Llevar al máximo el aprovechamiento de planteamientos e implantación de estrategias, a través de un proceso de análisis y evaluación de todas las posibilidades de participación que pueda tener un negocio.
- Usar con la mayor eficiencia los recursos de operación, evitando aplicarlos a segmentos sin rendimiento o de dudoso porvenir⁵.
- Crear e incentivar las bases de una cultura de innovación endógena, que permita la participación de todos los integrantes de la empresa, al replantear las actividades y buscar la mejora continua de manera constante. Ejemplo de ello, la empresa de lijas Fandeli. Esta empresa necesitaba evolucionar los adhesivos y las bases de las lijas que producía o resignarse a perder su mercado, al estar realizando investigaciones y pruebas, obtuvieron un material fallido que cayó en manos de pintores de autos, los que se tomaron la molestia de notificar las ventajas del material en los trabajos de pintura a los investigadores, ellos lo mencionaron a su vez al empresario el que no le dio ninguna importancia; actualmente las cintas adhesivas constituyen uno de los productos de mayor venta de la empresa.
- Enfatizar las actividades de la empresa orientadas al cliente, esto le dará la visión de segmentos de oportunidad dentro de sus relaciones, logrando un acercamiento más efectivo a nuevos productos o servicios potenciales.

Si tomamos en cuenta lo arriba mencionado, la misión de los administradores de empresa será: crear conciencia en todo el personal de mérito de la empresa, de que una de las actividades básicas para la salud del negocio, será dedicar un espacio y tiempo exclusivamente para pensar, las juntas que se realizan cada semana en la obra para resolver problemas y pendientes, deben extenderse a otros campos y también a otras áreas de la misma empresa⁶.

La actividad del pensamiento estratégico debe formar parte de todas las operaciones habituales de cualquier tipo de empresa, en ocasiones, la empresa se ve obligada a tomar decisiones o resolver problemas de forma eficaz, y debe atacarlos de forma integral. Como ejemplo, recuerdo en los años sesenta un aserradero cercano a mi casa, cuya mayor superficie (unos 10,000 m²) lo ocupaba el tiradero de aserrín, con cerros de hasta 8 metros de altura, una maravilla para los niños y un verdadero dolor de cabeza para la empresa, de repente, el aserrín desapareció para no volver, se había inventado el aglomerado.

Hasta ahora, hemos visto tres elementos muy importantes para la empresa: 1.- Crecer, pasar de micro a pequeña o mediana empresa. 2.- Incrementar su capacidad productiva y 3.- Evitar la dependencia de un solo cliente.

En otro orden de los factores, cada día se hace más urgente que las empresas adopten el pensamiento estratégico como el medio más eficiente de obtener éxito en sus operaciones; que asocien la necesidad de información con la toma de decisiones y la solución de los problemas, además,

⁵ Ackoff R.L. A concept of planning. Wiley Interscience. NY. 1970, pp. 60-20.

⁶ Sengue P. La quinta disciplina. Ed. Granida. 1990. p. 223. ¿Cuál es nuestra razón de ser?.

integrándolo todo en un documento con el debido cuidado de que contenga la participación de todos los integrantes del negocio, y de todos los niveles de la empresa. De esto se deduce que una de las partes más importantes de la elaboración de la planeación estratégica, es que ésta debe realizarse de una manera muy participativa, en donde todos, de manera muy comprometida con la empresa, aporten sus ideas y recomendaciones. Es primordial que todos tengan la misma información y comunicación, que conozcan la situación que guarda la empresa y lo que se está haciendo para mantenerla rentable en el mercado.

Los chinos tienen un método para mantener la salud del cuerpo durante mucho tiempo sin necesidad de hacer ejercicio físico, y le llaman “estímulos de tensión continua”, este consiste en mantener el cuerpo en tensión todo el tiempo, de la misma manera que nuestros antepasados prehistóricos lo hicieron durante millones de años, para no ser devorados por las fieras. El que está preparado, como el boxeador, cuando llegue la oportunidad la tomará de inmediato, no sucede así con quien no lo está. Cuantos de nosotros hemos perdido oportunidades valiosas sin reparar en una máxima que dice: “El que quiere ver las cosas que suceden siempre las verá, el que no quiere ver lo que sucede a su alrededor, nunca lo verá”.

Aquí lo importante es que debemos cultivar nuestra visión para los negocios, y no se trata de tener una “inspiración divina”, sino de aplicar los conocimientos y la información existente, además de calcular nuestras posibilidades con la planeación integral, he aquí algunas recomendaciones de: Cómo cultivar la visión de negocios⁷ :

- Dedicar un tiempo exclusivo a planear: puede marcarse en el calendario, las fechas designadas exclusivamente para planear y, sobre todo, asignar el compromiso para respetar esas fechas y cumplir con las tareas de planeación, de preferencia acompañado por un equipo de trabajo responsable y creativo. Esto puede realizarse tanto en las oficinas de campo como en la central.
- Acudir con frecuencia a ferias y exposiciones del mismo giro o actividad relacionada, tanto como expositor o como visitante, ya sea en eventos locales, nacionales o internacionales, de ser posible, ya que ésta acción, aunque para muchas empresas implica una considerable suma de dinero, debe ser considerada como inversión, ya que esto le permite a los negocios estar al tanto de oportunidades como de riesgos en su participación.
- Suscripciones a revistas o publicaciones especializadas puede resultar un método de más conveniencia económica, y que ofrece comunicación escrita sobre aspectos relevantes del mercado y sus competidores.
- Formación de bases de datos interna, como directorio de clientes, en donde se puedan apreciar datos interesantes, como las estadísticas de compra, tipos de productos de mayor o menor rotación, comentarios de los clientes, de arquitectos, ingenieros y constructores, y muchos otros datos que pueden servir de forma directa o indirecta a la toma de decisiones.
- Levantar cuestionarios o encuestas a los clientes. Además es la forma de ocuparse de saber si el cliente recibió lo que esperaba o tiene algo que decir.

⁷ Dr. Barragán Codina José, UANL. Negocios Internacionales, Investigación. 2001.

- Establecer un departamento o mínimo una función dentro de la empresa para investigar sobre el producto: en muchas ocasiones, a este departamento se le asocia con los laboratorios de calidad o de diseño del producto. Esto permite en forma continua verificar los beneficios reales de cada producto o servicio, y en algunas ocasiones se ha llegado a comprobar que pueden llegarse a descubrir usos o beneficios del producto que incluso no eran conocidos por las propias empresas.
- Ocuparse de la formulación y principalmente de los estados financieros: muchas de las decisiones de los negocios y del rumbo que deben seguir, está dictado por la situación financiera de la empresa. Este punto se realiza a nivel administrativo

Con estas recomendaciones, el catedrático de posgrado de la Universidad de Nuevo León nos presenta además un ejemplo interesante: “Una tienda de electrodomésticos de Monterrey por no tener suficiente infraestructura, sólo vendía de contado y no participaba dentro del mercado de crédito, ellos decían que no podían soportar el costo financiero de ofrecer financiamiento a sus clientes, pero veían como la competencia se los comía. Pero en realidad los dueños no pensaban en el verdadero problema y mucho menos en su solución”, al consultarlo, el Dr. Barragán les sugirió: buscar un banco dispuesto a ofrecer una tarjeta de crédito. El banco sería quien se constituyera como el departamento de crédito de la empresa: ofrece, analiza y aprueba las solicitudes de crédito, efectúa la cobranza y envía los estados de cuenta.

Cuántos arquitectos e ingenieros inician pequeñas empresas soñando en realizar grandes obras, y se desalientan antes de empezar, no se dan cuenta, por ejemplo, que en algunos proyectos el cliente pone el terreno, el terreno consigue los socios capitalistas, y el banco pone los créditos al comprador con lo que se construye el proyecto, naturalmente hay que trabajar sobre ello; la búsqueda de información puede ser local, regional e incluso internacional, e incluso, existen despachos de consultoría, la planeación estratégica llegará hasta donde se localice la información que la empresa requiere.

Por lo tanto, resumiendo lo comentado, si se ha decidido incluir el planteamiento estratégico dentro del negocio, esto debe hacerse con la mayor seriedad posible, se requiere adoptar una metodología integrada, aplicable de manera general a todas las áreas de la empresa, las universidades como la nuestra, incluyen las etapas que a continuación se desarrollan.

- Misión y visión de la empresa: Durante muchos años, la definición de misión y de visión se asociaban a los grandes corporativos, pero a partir de los ochenta, las pequeñas y medianas empresas han venido a demostrar que son totalmente aplicables a todas las empresas, sin importar su tamaño ni su giro. Además de contestar a las interrogantes de “en qué negocio estamos insertos” y “a donde queremos llegar”, de gran importancia para el pensamiento estratégico, incrementan los beneficios de la planeación estratégica ya mencionados con anterioridad.
- Objetivos de la empresa: Al igual que el profesionista, todo negocio debe plantearse objetivos particulares, los que darán motivo para existir y moldearán sus actividades dándoles forma, identidad y dirección, si tomamos en cuenta que son empresas de construcción, tenemos objetivos tales como:

- o Lograr determinados estándares de calidad, eliminar defectos o fallas de producción.
- o Obtener ciertos niveles de producción.
- o Ofrecer el producto a otros mercados o segmentos, en el país o en el extranjero.
- o Generación de nuevos frentes de trabajo o centros de producción.
- o Incrementar el número de clientes o de productos.

Los objetivos pueden ser únicos o variados, y pueden fijarse de forma grupal con todos los integrantes del negocio. Sobra mencionar la seriedad con que debe tomarse la planeación, conocimiento a detalle de la situación que guarda el mercado, de la situación y expectativas de la empresa, de las necesidades y requerimientos del cliente, con la intención de que se cumplan los objetivos. Además de otros factores importantes como tiempo y recursos disponibles, así como condiciones reales de participación.

- Organizar para planear: En Norteamérica, las nuevas generaciones aprenden a trabajar en equipo con los deportes. La estructura que debe mantener el negocio es básica para el logro de los objetivos y la realización de planes y programas, esto significa que para evaluar e implementar una estructura de organización propia y adecuada para cada negocio, se debe dar principio con la familiarización de las funciones y actividades que integran el negocio, pues cada una de ellas es necesaria para el buen funcionamiento de toda la empresa.
- Elaborar planes y programas: El negocio debe poner por escrito la forma en que llevará a cabo sus objetivos y dará cumplimiento a los mismos, colaborando con la organización al diseñar un orden estratégico para la realización de sus objetivos. Los planes y programas pueden presentarse en forma sencilla, desde un memorándum hasta todo un plan anual de trabajo; ambos presentan las siguientes ventajas: 1.- Sirve como medio de comunicación integrador de todos los involucrados en el proyecto, “todos hablamos el mismo idioma” 2.- El documento puede ser utilizado como instrumento de control de resultados, que se pueden medir con tiempos programados. 3.- Permite la implantación de sistemas administrativos de control y evaluación de los resultados programados, derivados directamente de la aplicación de estrategias.
- Puesta en marcha de planes y programas: Coordinar las acciones, es la función básica de esta última etapa de la planeación estratégica, es ligar las acciones con la orden, conjuntar el hacer con el hablar, Aquí, todos los integrantes deben confiar en las promesas que ofrece la planeación dentro de los planes y programas. Hay que tomar en cuenta que se está entrando en el futuro desconocido y se está tratando de mantener el control. Características importantes de la coordinación de funciones: 1.- Definición clara de las actividades. 2.- Definición de los compromisos que adquiere cada uno de los participantes. 3.- Es recomendable incluir la calendarización de las actividades de cada uno de los participantes.
- Muchas empresas como las constructoras, relacionan esta coordinación de actividades con la aplicación o desarrollo de un presupuesto de inversión, exclusivo o bien direccionado con el desarrollo de estrategias de mercadotecnia previamente seleccionadas. Realizada con continuidad la planeación, permitirá la formación de un patrón de actuación estratégica, documento muy valioso para la realización de futuros proyectos o negocios en los que intervenga la empresa.

La experiencia profesional de administradores, contadores públicos, ingenieros de la construcción, arquitectos y otros, nos brindan consejos que en muchas ocasiones nos sirven como herramientas para validar la eficacia de nuestras estrategias y en mayor forma, garantizan la obtención de resultados.

Criterios para que una estrategia se considere eficaz⁸ :

- o Objetivos claros y decisivos: No confundir la estrategia con la ambición.
- o Conservar la iniciativa: Debe permitirse la libertad de acción y pensamiento de los integrantes.
- o Concentración: Si se realizan elementos constructivos: El negocio debe concentrarse sólo en productos que tengan alta demanda, o aquellos que ofrezcan mayor utilidad, o bien, concentrarse en áreas específicas. Ídem para proyectos.
- o Flexibilidad: La estrategia debe adaptarse a las reservas de recursos o dimensiones de cada negocio.
- o Liderazgo coordinado o comprometido: La integración de los recursos humanos a los planes estratégicos es primordial.
- o Elemento sorpresa: Deben hacerse los preparativos necesarios para sorprender a desprevenidos y desprovistos contrincantes: muchas empresas incluyen dentro de la formulación de sus estrategias los principios de silencio, velocidad e inteligencia para atacar, lo cual es válido para el pensamiento estratégico.

Termina diciendo que: “Estos son los elementos fundamentales de la estrategia, sea para hacer negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra”.

Si preguntamos: ¿Cuál es la función del administrador o gerente general en la planeación estratégica? Respuesta: La de estrategia, sobre todo en las funciones de ser el líder en un plan de estrategias, o por lo menos, coordina las acciones de los demás integrantes de la organización. Su plan personal, puede estar dentro de una de las siguientes categorías:

- Comandante: Cuando su función principal es el pensamiento racional. Cuenta con el mayor poder en la organización y tiene acceso a casi toda la información disponible, por lo que usa ésta información y el poder para hacer análisis exhaustivos antes de emprender alguna acción. Su papel es semejante al del arquitecto cuando decide iniciar una empresa, que puede ser constructora, de diseño, de cálculo u otra especialidad.

- Director: Los planes ya han sido conformados, o las órdenes han sido recibidas, por lo que el administrador en este caso, se convierte en el ejecutor, su trabajo inicia en donde termina el papel del comandante. Ahora el estratega debe lograr que la organización las ponga en práctica, su papel es semejante al del arquitecto: diseñar estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, por ejemplo.

⁸ Mintzberg Brian, Voyer: El proceso estratégico. Prentice-Hall.1999.

- Colaborador: Es el administrador y coordinador, interesado en conseguir que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una serie de metas y estrategias y que además, se comprometa con ellas. Largos años de trabajo y la experiencia obtenida permiten al arquitecto o ingeniero, orientar y asesorar el trabajo del equipo a fin de llegar a los resultados esperados.

- Estratega: Cuando toma el papel de entrenador, y piensa: ¿Cómo puedo lograr que la organización entera se comprometa con nuestras metas y estrategias? Este es el papel más difícil y probablemente el que requiere una mayor cantidad de tiempo: Lograr el cambio de cultura organizacional, orientado ahora a la formulación y cumplimiento de estrategias.

- Innovador: Cuando toma el papel de juez y orquestador, ya que se preocupa por que su equipo desarrolle, defienda e implante estrategias sólidas, dentro de sus funciones, trata de fomentar la innovación dentro de su equipo de trabajo.

En estos dos últimos años, las empresas dedicadas a la construcción se encuentran en una encrucijada: ¿cómo van a enfrentarse a la situación de crisis mundial que se nos presenta?, algunas no precisamente generan nuevos materiales o procedimientos, sino que se dedican a un determinado sector, que les ha generado altos rendimientos (Homex por ejemplo), o a un procedimiento constructivo determinado que les es ideal por contar con equipos y materiales dentro de sus ventajas competitivas (Geo), en fin, será interesante ver lo que sucede con las constructoras mexicanas en los años por venir.

CONCLUSIONES

La realización de este artículo pretende brindar un momento de reflexión a las nueva generaciones de empresarios constructores, a los que nos vemos comprometidos en ayudar a su desarrollo los que hemos recorrido un gran trecho de nuestras actividades profesionales, y no queremos que los tropiezos en los inicios de su actividad, los desalienten, si podemos en cambio, contribuir a mejorar su desempeño profesional.

Además de permitirles identificar su propio desempeño, se les presenta un pequeño panorama de la planeación estratégica, que les puede ayudar a construir una empresa más competitiva dentro de ésta economía global, por lo menos en un plazo razonable, tomando en cuenta la turbulencia que nos envuelve de forma mundial, y que los principios económicos y administrativos utilizados en nuestras empresas, fueron concebidos dentro de un ambiente económico distinto al que impera en este momento. O desde otro punto de vista, que nuestros lectores consideren la necesidad de adentrarse dentro de la temática, para estar a la altura de los acontecimientos mundiales en el mundo de los negocios que nos ha tocado vivir.

RESÚMEN

La planeación estratégica se ha convertido en nuestros días en uno de los puntos de apoyo más importantes para la generación, desarrollo y crecimiento de un negocio, del tipo que sea y no importando tampoco su tamaño. Creada y utilizada para las campañas bélicas, a mediados del siglo XX, fue modernizada por los países más desarrollados para mantener su liderazgo económico mundial; poco a poco, grandes corporativos comerciales tomaron conciencia de los beneficios del procedimiento y a partir de los años ochenta, las pequeñas y medianas empresas fueron capaces de manejar lo que se creía sólo funcionaba para grandes organizaciones.

El día de hoy, micro, pequeña y mediana empresa requieren de este tipo de planeación, no siendo la excepción las dedicadas a la industria de la construcción. Vivimos días de gran turbulencia económica mundial, nuevas empresas nacen y crecen vertiginosamente, otras desaparecen en el primer año de vida, ¿qué es lo que sucede?, ¿cómo podemos lograr una empresa exitosa? Es lo que se pretende explicar de manera sencilla en este artículo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF R.L. A concept of planning. Wiley Interscience. NY. 1970, pp. 60-20.
- BARRAGÁN Codina J. Et. Al. Administración de las PYMES. Trillas.2005. México.
- DR. BARRAGÁN Codina José, UANL. Negocios Internacionales, Investigación. 2001
- HILL Charles, Jones G. Administración Estratégica. Mc Graw Hill.2006.México.
- MINTZBERG BRIAN, Voyer: El proceso estratégico. Prentice-Hall.1999.
- NAFIN-INEGI, Conclusiones de los Talleres para la promoción de las micro, pequeña y mediana empresa, México, junio 12 a noviembre 25 de 1998.
- RODRÍGUEZ Valencia J. Cómo aplicar la planeación estratégica a las PYMES Thomson.2005. México.
- SENGUE P. La quinta disciplina. Ed. Granida. 1990. p. 223. ¿Cuál es nuestra razón de ser?.

