

Planificar o no planificar, la gran cuestión de las pymes alemanas

10 de septiembre de 2009

Todas las grandes empresas se apuntan a la dirección estratégica. ¿Pero qué hay de las pymes, que son las que dan empleo a la mayoría de trabajadores en Alemania?

Casi todo el mundo cree que los planes cuidadosamente diseñados sólo aportan ventajas, no en balde las empresas más grandes los hacen. Pero en el contexto de los países de lengua alemana, el grueso de las firmas lo forman compañías pequeñas y medianas, conocidas como Mittelstand. Este importante sector de la economía adolece de una falta de enfoques profesionales a la hora de abordar la dirección estratégica, algo que se considera elemental. Aunque en los últimos 20 años ha aumentado el número de estudios sobre la planificación estratégica en las pymes alemanas, siguen siendo pocos. El tema es, por tanto, un candidato ideal para la investigación.

En "Strategic Management in the German Mittelstand: An Empirical Investigation", publicado en The Management of Small and Medium Enterprises (Routledge), [Sebastian Reiche](#) (IESE), Klaus Deimel (Universidad de Ciencias Aplicadas de Bonn) y Sascha Kraus (Universidad de Liechtenstein) investigan hasta qué punto las pymes de los países de lengua alemana emplean procedimientos de dirección estratégica y, si no lo hacen, a qué se debe. Además, estudian si existe un vínculo entre dichos procedimientos y el éxito corporativo de las empresas.

Los autores definen la planificación y dirección estratégica como el intento de prepararse para abrazar las oportunidades que depara el futuro y dar respuesta a la complejidad y dinámica del entorno. Se trata de estar listos para lo que nos traiga el destino, más que de

predecirlo. Es decir, afrontar lo que seguramente ocurra dadas las tendencias actuales y no desarrollar visiones y objetivos estratégicos.

La investigación se basa en una encuesta realizada a una muestra representativa de mil pymes de diversos sectores industriales de Alemania, Austria y Suiza. Se centraron únicamente en los altos directivos o los propietarios de las empresas, ya que suelen ser los responsables de la planificación estratégica. Obtuvieron 101 respuestas. La mayor parte de las empresas que participaron tenían un volumen de ventas inferior a los 5 millones de euros y menos de 50 empleados. Es decir, entraban dentro de lo que la Unión Europea define como pequeña empresa.

Los autores hallaron que la planificación, pese a estar muy valorada en las empresas, apenas se utiliza en el Mittelstand, principalmente porque los directivos y propietarios no disponen del tiempo necesario. Aun así, no pudieron demostrar que la planificación contribuya considerablemente al éxito de la empresa en el futuro, algo que se da por hecho.

Los grandes están mejor preparados

Los resultados de estudios anteriores indicaban que cuanto mayor era la empresa, más probabilidades había de que planificara. Por su parte, las empresas más pequeñas no lo tenían todo a su favor, ya que no podían permitirse los departamentos centrales con que cuentan las grandes para abordar este aspecto del negocio.

No es de extrañar, por tanto, que la actitud de las pymes fuera negativa en lo referente a la planificación. Se quejaban de que los instrumentos estratégicos arruinaban su capacidad de improvisación, y de que la planificación les robaba un tiempo precioso, debido al exceso de burocracia. Esta reticencia se tradujo normalmente en una falta de conocimiento y un exceso de confianza en sus propias capacidades. Por otro lado, creían que gracias a su tamaño más pequeño gozaban de una mayor flexibilidad y podían especializarse en nichos que quedaban lejos del alcance de otros.

Pero la mayor parte de esta investigación se realizó en los años ochenta. ¿Habían cambiado las cosas? A los autores les interesaba comprobar hasta qué punto las pymes de los países de habla alemana emplean actualmente instrumentos de planificación estratégica.

La respuesta es que no tanto como les gustaría. Aunque el 75% de las empresas consideran que la planificación estratégica es importante o muy importante, la mitad no la llevan a cabo. Un 63% de las pymes no planifican en comparación con el 12% de las grandes, que cuentan

con la ventaja de disponer de un horizonte de tiempo más largo en lo que a la dirección estratégica se refiere. Otro factor que influye en el alcance de la planificación es quién dirige la empresa: las pymes dirigidas por sus propietarios tienden a planificar menos y no tan bien como las demás.

Por qué no se planifica

Detrás de las pymes suele haber un emprendedor, responsable en la mayoría de los casos de la planificación estratégica, por lo que su actitud hacia ella determina si se emplea o no. Estudios anteriores han hallado que esa actitud no es precisamente positiva. Como la planificación no tiene unos resultados inmediatos evidentes, dedicarle tiempo y dinero es difícil de justificar. Además, la mayoría de los emprendedores carecen de estudios superiores en dirección de empresas, por lo que muchos no reconocerían un plan de negocio si lo vieran.

Los investigadores intentaron averiguar las principales motivaciones y barreras a la hora de recurrir a la planificación estratégica en las pymes de los países de habla alemana. Un aplastante 89% de los participantes respondieron que creían que la planificación beneficiaría a la empresa, pero, como se pensaba, más de la mitad de las empresas que no planifican alegaron que no sabían cómo hacerlo. La razón principal que citaron fue la falta de tiempo: los directivos creen que la planificación es menos urgente que la gestión diaria del negocio.

Planificar para tener éxito

Algunos estudios han hallado una correlación directa entre la planificación y el éxito de la empresa, y la mayoría de los académicos e investigadores ven la planificación como algo positivo. Por esta razón, los autores querían comprobar si esa correlación se daba también en las pymes de los países de habla alemana.

El caso es que no pudieron hallar un vínculo directo entre el uso de la planificación estratégica y la rentabilidad o el crecimiento de los ingresos. De todas formas, esta ausencia de correlación podría deberse en parte a las dificultades metodológicas. Los autores insisten en la importancia de la planificación para las pymes, tal y como demuestra la investigación anterior.

También proponen algunas recomendaciones prácticas. Como muchos de los directivos de las pymes carecen de los conocimientos necesarios, sería muy útil desarrollar una serie de instrumentos de planificación, fáciles de usar y diseñados específicamente para el

Mittelstand. En lugar de comprobar si la planificación sale a cuenta o no, la investigación debería centrarse a partir de ahora en estudiar cuándo y por qué funciona.

www.iese.edu/es/insight