

Capítulo 41. La planeación estratégica en las Mype: El caso de los municipios de Banderilla y Xico, Veracruz.

Bertha Alicia Arce Castro
Nora María Bonilla Hernández
Eva Leticia Amezcua García

Universidad Veracruzana

<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.41>

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo conocer qué aspectos de la planeación estratégica ponen en práctica los directivos de las Mypes de los municipios objeto de estudio, para conducirlos al éxito o su permanencia en el mercado. El diseño es transversal, exploratorio, descriptivo y cuantitativo. Se analizan las variables del mercado, proveedores, dirección, innovación, mercadotecnia, producción y operación, satisfacción con la empresa y ventaja competitiva. Se concluye que la planeación estratégica usada no se aplica como un proceso formal pese a que la mayoría de los entrevistados manifestaron conocer esta herramienta, pero no el cómo aplicarla correctamente.

Palabras clave

Estrategia, mercado, Mypes, planeación

Introducción

Las micro y pequeñas empresas (Mypes) tienen una gran importancia en nuestro país, el papel que desempeñan es fundamental debido a su gran potencial en la generación de empleos e ingresos, estas contribuyen al crecimiento económico y desarrollo de la sociedad con una aportación significativa al Producto Interno Bruto (PIB), por lo que se les considera la base de la economía mexicana de la que dependen un gran número de familias. En el estado de Veracruz, de acuerdo con el Censo Económico 2019 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), predominan los negocios Micro (0 a 10 trabajadores) los cuales representan 96.1% proporcionando empleo al 52.2% del personal ocupado en la entidad. Por su parte, los negocios PYMES (11 a 250 personas) representan 3.8% de los establecimientos y dan empleo al 32.2% del personal, en tanto que las empresas que emplean 251 o más personas representan sólo 0.1% y su personal ocupado el 15.5% de los puestos de trabajo en el estado (INEGI, 2019). La contribución del estado de Veracruz al PIB nacional en el 2020 fue del quinto lugar (4.5%), destacando el sector terciario el que más impulsa el desarrollo y dentro de este el que realiza una mayor aportación es el comercio (INEGI, 2020).

Los cambios tan vertiginosos a los que se han enfrentado las empresas en los últimos tiempos, primordialmente a raíz de la globalización y el uso cada vez mayor de las tecnologías de la información y comunicación, las han orillado a hacer uso de diferentes herramientas administrativas que les permitan ser más competitivas en los mercados a fin de sobrevivir. Han implementado sistemas, métodos, cultura de calidad, modelos matemáticos, diseños de experimentos, certificaciones, acreditaciones ajustándose a normas nacionales e internacionales, entre otros, sin embargo, esto no ha sido suficiente. Debido a lo anterior, los empresarios se han visto en la necesidad de planear de una manera que les resulte eficaz y eficiente a sus organizaciones, la planeación estratégica es una herramienta que les permite realizar un análisis profundo de los aspectos que son parte del entorno general de las empresas para proyectarse con una visión clara y precisa a los grandes escenarios (Espinosa, 2016).

Desafortunadamente, según lo señalan diversos estudios, las micro y pequeñas empresas se caracterizan por no utilizar adecuadamente esta herramienta, resuelven los problemas y situaciones diarias de acuerdo a la experiencia de sus directivos sin prever ni planear con antelación lo que pudieran hacer en el mediano y largo plazo; carecen de un plan de desarrollo estratégico como ocurre con las grandes empresas en las cuales la planeación es de uso cotidiano, lo que las pone en desventaja frente a estas.

En esta investigación se aborda el tema de la planeación estratégica aplicada por las micro y pequeñas empresas de los municipios de Banderilla y Xico, Veracruz. El objetivo del estudio es conocer qué aspectos de la planeación estratégica ponen en práctica los directivos de las Mypes de estos municipios para conducirlos al éxito o su permanencia en el mercado.

Revisión de la Literatura

La planeación estratégica, también conocida como planificación estratégica, se ha utilizado desde muchos años atrás en diversos ámbitos. Sus antecedentes se remontan al campo militar donde se le comenzó a emplear para diseñar las estrategias que debían seguir los batallones a fin de asegurar salir victoriosos en las guerras o conflictos bélicos, posteriormente Von Newman la introdujo en 1944 con la Teoría de los Juegos, en 1962 surgió en la Teoría de la Dirección y en 1987 se empezó a utilizar en la Pedagogía, llegando a convertirse hoy en día en una de las herramientas de dirección más empleadas en el mundo.

En el ámbito empresarial nace como una manera de dar respuesta al entorno, para solventar de la mejor forma todos los inconvenientes tanto internos como externos que se le presentan a las empresas, potencializando lo positivo y mitigando los impactos negativos,

permitiendo una mayor productividad, competitividad y sostenibilidad para obtener los mayores beneficios posibles (Guerrero, 2018).

Para entender de una mejor manera el significado de la planeación estratégica, resulta primordial comprender en primera instancia, qué es planear, de acuerdo con Dávalos & Ramírez (2019) es pensar antes de actuar, es la manera de determinar el qué y para qué de la empresa, y cómo lograr los objetivos. Por su parte, para Peñafiel et al. (2020) las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

La planeación estratégica es una herramienta que permite alcanzar los objetivos empresariales a través de estrategias tácticas y operativas a corto plazo, mediano y a largo plazo (López & Garza, 2020). Apoya a las empresas a definir su misión, objetivos, valores, ayudándoles a conocer cuál es su situación en un momento determinado, entre otros aspectos más, a partir de los cuales se esclarecerá hacia dónde desea dirigirse la organización y lo qué requerirá realizar para lograrlo.

De acuerdo con Toalá et al. (2022) busca el crecimiento de las empresas, a partir de la aplicación de herramientas que faciliten el análisis interno y externo.

Para Delgado et al. (2022) la aplicación de las herramientas de la planificación estratégica contribuye a la adaptación de la organización a entornos políticos, sociales y económicos permitiéndole tener un desarrollo sostenido. Estos autores destacan el papel fundamental que ha desempeñado la planeación estratégica en los últimos tiempos, en los cuales la empresa ha sorteado los estragos provocados por la pandemia del Covid-19. Para Berry (1998) citado por Llanes et al. (2015) el descuido a la planificación estratégica puede traer como consecuencia que no desarrollen su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia.

No obstante, estudios realizados han demostrado que muchas empresas no planean, por razones diversas (O'Regan y Ghobadian, 2002; Estrada et al., 2009; Cordeiro, 2013; Wijetunge, 2014; Masilo y Gómez, 2016; Esteban y Gómez, 2016; Klacmer, 2017, como se citó en Delgado et al., 2022), estas se pueden identificar como la turbulencia del ambiente externo, el insuficiente conocimiento de los procesos de planeación en negocios, no contar con un equipo de dirección para reflexionar la estrategia, poca capacitación, no considerar el tiempo para realizar una planeación entre otras, centrando su atención en otros aspectos como lo es conseguir más clientes, atender problemas de flujo de efectivo o buscar financiamientos, por mencionar algunos.

La formulación e implementación de estrategias corporativas permite a las organizaciones obtener competitividad, así como incrementar su participación y permanencia en el mundo empresarial (Guerrero, 2018) siendo sostenibles en el tiempo estrategias que, según Mejía (2021) comprenden un conjunto de acciones orientadas primordialmente al aumento del volumen de productos producidos, la credibilidad, aprendizaje y capacitación de colaboradores, por citar algunos.

Metodología

El diseño de la investigación es transversal, es decir, una recolección de datos en un tiempo determinado; el alcance es exploratorio y descriptivo. Lo cual, tiene como objetivo indagar el nivel de una o más categorías, en el caso de este estudio. El enfoque de la investigación es cuantitativo, ya que por medio de la recolección de datos se contrasta una hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico (Hernández et al., 2014).

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de las Mypes del municipio de Banderilla y Xico, Veracruz, cuya cantidad de colaboradores oscila entre 2 y 50 trabajadores, buscando un 95% de confianza, con 5% de error y una probabilidad estimada de $p = 0.5$ o 50%. La ponderación de las variables corresponde a la escala de Likert que va de muy en desacuerdo (1), a muy de acuerdo (5). Se aplicaron un total de 390 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento vía electrónica el cual fue tomado de la Investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAYN, 2022).

La actividad económica que prevalece es la comercial con un 43%, seguido de las industrias manufactureras un 25% y finalmente, con un 5.6% de Mypes encuestadas, están los servicios de alojamiento y comida, en el ámbito educativo y suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, entre otros.

La hipótesis de investigación a contrastar se expone a continuación:

H1: Los directivos de las Mypes no aplican la planeación estratégica como parte de un proceso formal.

Del instrumento diseñado por la red RELAYN 2022 se utilizó: la tercera sección, que hace referencia a los insumos del sistema considerando las variables análisis de mercado y proveedores; en relación a la cuarta sección, procesos del sistema, se abordan las variables

dirección, innovación, mercadotecnia, producción/operación, satisfacción con la empresa y ventaja competitiva. Las definiciones conceptuales por variable se visualizan en la Tabla 41.1.

Tabla 41.1

Definición conceptual de variables

Variable	Definición conceptual
Análisis de mercado	Hace referencia a la aplicación de métodos o realización de actividades para el reconocimiento del mercado y todo lo que esto implica, identificando las variables tanto internas como externas que impactan en las Mypes. En el entendido de que el precio, el producto y/o servicios, la atención, fortalezas y debilidades se considerarán variables internas y las variables externas los clientes y la competencia (Moya, 2015).
Proveedores	Identificar el nivel de importancia que tienen para las Mypes los proveedores, quienes son aquellas empresas o personas que abastecen a sus negocios con bienes o servicios para el correcto funcionamiento del mismo, detectando el grado de importancia que tiene el precio, la calidad de los bienes o servicios, la marca, el abasto, la atención y el poder de negociación que tiene el proveedor con respecto a la Mype.
Dirección	Está encaminada a la obtención de resultados en pro de los objetivos trazados, a su vez, su acción se dirige a la conducción de grupos sociales que buscan un fin común (Rozo et al., 2019).
Innovación	Permite a las Mypes ofrecer una respuesta diferente en un mercado increíblemente cambiante y competitivo. Pueden rediseñar productos, servicios, procesos, incorporar mecanismos que los llevan a lugares diferentes y les ayuden a cumplir objetivos; pero, sobre todo, sorprender a sus clientes y cubrir sus expectativas (Peralta et al., 2020)
Mercadotecnia	Actividades que se relacionan de manera directa con el logro de los objetivos de las Mypes, concernientes a la identificación del mercado meta, la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfactores a los clientes que conforman el producto, el precio, la promoción y las actividades de distribución, con la finalidad de que los directivos logren integrar lo que se conoce como mezcla de mercadotecnia.

Producción/operación	Es la actividad que el director realiza para que, a través de la administración de operaciones, enfoque sus esfuerzos a lograr un valor agregado en el cual va a destacar su negocio, a través de mantenerse informado sobre la calidad de sus productos y que estos satisfagan las necesidades de los clientes, la reducción de tiempos y formas de entrega, así como la reducción de los costos de las diferentes áreas de la empresa.
Satisfacción con la empresa	Grado de conformidad y satisfacción que el dueño tiene con el desarrollo de su negocio, desde que nace la empresa hasta la fecha.
Ventaja competitiva	Son aquellas características con las que cuenta y que distinguen a la empresa ante otras del mismo sector o mercado, que le permiten destacar o sobresalir y que además son un factor para conseguir la preferencia y lealtad del cliente.

Fuente: Elaboración propia de la encuesta aplicada a empresarios, 2022.

Resultados

En los municipios de Xico y Banderilla, de acuerdo con la información recabada, emplean a 2094 personas de manera permanente, de las cuales 994 son mujeres. Esto representa que aproximadamente cada una emplea a cinco trabajadores durante el año. Es significativo que el 31 % de los empleados sean familiares del dueño. Respecto a la preparación escolar por niveles de estudio, la cercanía a la capital del estado y la presencia de la Universidad Veracruzana se denota en el porcentaje de empleados que manifestaron estudios a nivel superior (53.96 %).

El estudio de las variables arrojó lo siguiente:

Análisis de mercado. Más del 74 % de los directivos entrevistados afirmaron que poseen el conocimiento del mercado y aseguran que el precio y calidad de sus productos y servicios son adecuados. Así mismo, conocen a sus clientes y constantemente están evaluando el grado de satisfacción con el servicio o producto brindado empleando diversos instrumentos. Respecto a su competencia directa, saben teóricamente que la comparación de sus fortalezas y debilidades es una práctica que deben realizar para mantener el conocimiento de las acciones de sus competidores, no obstante, el 60 % no lo hace, ni tiene idea de cómo hacerla, aunque están conscientes de que en cualquier momento puede aparecer una empresa similar a la suya. Solo el 40 % da seguimiento a las acciones de la competencia.

Los proveedores. Los proveedores son parte fundamental del éxito de la empresa y, por lo tanto, el criterio para su selección depende de qué es lo que el propietario pretende con su producto y su posición frente a la competencia. El precio es un determinante que in-

fluye en la decisión a la hora de elegir al proveedor, este criterio es el número uno para el 76 % que desea el más bajo posible, en segundo lugar, después del precio, lo más importante es que el proveedor les de calidad y un buen servicio, en tercer lugar, coinciden que un buen proveedor debe tener disponible el producto cuando se necesite, la marca de los productos no es relevante, pesan más los criterios anteriores.

La dirección. Para aproximadamente el 69 % de los directivos de las empresas entrevistadas la Misión y Visión de las empresas está declarada y compartida entre los empleados, así mismo se plantean objetivos concretos a lograr en la empresa.

No obstante, solo el 52 % implementa una estrategia competitiva, resultado de un proceso formal de planeación (es decir, el plan formal que precede a la acción). Para la mayoría de los entrevistados, el 58 %, es mejor tener resultados empíricos que les permitan visualizar si la estrategia puede funcionar o no antes de actuar, apuestan al ensayo y error antes de planear una estrategia.

En lo que se refiere a la determinación de objetivos concretos, el 67 % de los directivos entrevistados manifestaron que sí los tienen.

El 69 % de los entrevistados señalaron estar atentos para detectar las nuevas tendencias en su negocio y enterarse de lo que está haciendo la competencia.

Innovación. El proceso de innovación en las empresas encuestadas se da de la siguiente forma: las aportaciones de los empleados para generar cambios en los productos o servicios solo es permitida por el 57% de los directivos, el 43 % considera que para mejorar son necesarias sugerencias de los clientes, pagar por innovaciones en productos o servicios, así como en la distribución, venta, diseño, envase, promoción. Coinciden el 50 % de los entrevistados que es necesario desarrollar una identidad de la empresa a través de los productos o servicios, para ello el 45 % asiste a ferias, cursos, congresos, o a otras actividades relacionadas con el negocio.

Mercadotecnia. En el arte de vender los productos, se muestran algunas de las estrategias que los dueños de las Mypes del municipio emplean, tal y como se presentan en la Tabla 41.2 por importancia dada, el porcentaje revela cuántos directivos la consideran en sus operaciones.

Tabla 41.2*Importancia de la estrategia que los empresarios consideran en sus decisiones*

Estrategia	Entrevistados %	Estrategia	Entrevistado %
Servicio y calidad	77	Venta a mayoristas o intermediarios	38
Precios competitivos	78	Ventas a Crédito	42
Desarrollar y usar una marca	63	Publicidad y promoción	55
Venta usuario final	63	Acciones para crear fidelidad de los clientes	61
Ventas por internet	19	Facturas, gastos por internet	23

Fuente: Elaboración propia de la encuesta aplicada a empresarios, 2022.

Producción y operación. Para 72 % de los entrevistados es fundamental entregar los productos o servicios en el menor tiempo y forma posible, adaptando productos o servicios para satisfacer a cada cliente (71 %) y reducir los costos en todas las áreas de la empresa (66 %).

Satisfacción con la empresa. El 50 % de los empresarios manifestaron estar muy satisfechos con el desempeño de su empresa, al 32 % la organización les proporciona los ingresos suficientes para vivir y realizarse como personas (18 %). Sin embargo, dado los resultados obtenidos, para el 59 % de los empresarios las condiciones económicas y las expectativas de crecimiento de la empresa han sido muy altas, simultáneamente en el mismo periodo las posibilidades de cerrar la empresa fueron elevadas para el 41 % de los entrevistados.

Ventaja competitiva. Finalmente, desde la óptica de los empresarios entrevistados, la ventaja competitiva que tienen sobre las demás empresas de su ramo se lo atribuyen a que los clientes los prefieren porque el producto o servicio es el mejor en su categoría (73 %), respecto a la calidad en el servicio los clientes los eligen por el buen trato que reciben, los precios accesibles y la disponibilidad del producto (77 %).

Como resultado de la información obtenida se concluye que la planeación estratégica usada no se aplica como un proceso formal pese a que la mayoría de los entrevistados manifestaron conocer esta herramienta pero no han encontrado la manera de aplicarla correctamente, lo que comprueba la hipótesis de esta investigación basada en un análisis de las frecuencias relativas de las variables. Los directivos de las Mypes no aplican la planeación estratégica como parte de un proceso formal.

Discusión

Los directivos, al ser entrevistados, manifestaron que saben lo que es la planeación estratégica, sin embargo, los resultados permiten ver que no existe una sistematización en el uso de esta herramienta, lo que los ha llevado a implementar estrategias basadas en corazonadas o ensayos de prueba y error, esto ha dado paso a que al momento de tomar decisiones para promover algún producto o servicio el éxito se calcula en función de los posibles ingresos que estas empresas pudieran obtener.

La información mostrada confirma que los dueños o representantes de las Mypes de los municipios viven en la incertidumbre por el futuro de sus empresas, esto podría evitarse si emplearan la planeación estratégica, ya que los empresarios pueden diseñar acciones encaminadas a realizar desde un análisis del mercado que detecte las necesidades de los clientes, hasta buscar proveedores que ofrezcan mejores condiciones de venta de los insumos requeridos. Esta práctica mejoraría el actuar de la dirección llevando a la empresa al éxito; el conocimiento del mercado propicia innovaciones que generen valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como una mezcla de mercadotecnia que permita encaminar los esfuerzos de venta, alcanzar los objetivos deseados y desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia, entre muchas otras más.

Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada se concluye que los aspectos de la planeación estratégica que comúnmente utilizan los directivos de las Mypes del municipio de Xico y Banderilla para conducirlos al éxito o su permanencia en el mercado, se comprobó que no se aplica como un proceso formal. Aún centran su principal preocupación en incrementar el número de clientes, al utilizar los medios tradicionales descuidando lo que representa una oportunidad, el uso del internet y medios electrónicos en general.

Están conscientes de la necesidad de innovar, sin embargo, solo adecuan sus productos a las necesidades actuales de los clientes, no han logrado aplicar esta innovación como estrategia para anticiparse a la competencia. Es necesario orientar a las Mypes a utilizar la planeación estratégica de manera adecuada, de tal manera que les ayude a sobrevivir y lograr un crecimiento constante, generando utilidades que les permita convertirse en una empresa estable.

Referencias

- Dávalos Segovial, M. d. & Ramírez Granada, O. J. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3 (1) 166-185. Disponible en: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17/10>
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. Disponible en: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Espinosa Mejía, Francisco. (2016). *Planeación Estratégica*. México: Universidad Veracruzana.
- Guerrero Guerrero, A. P. (2018). Planeación Estratégica: una manera de generar mayor competitividad en una microempresa. *INVESTICGA Revista de Investigación en Gestión Administrativa y Ciencias de la Información*, 2, 17-25. Disponible en <https://doi.org/10.23850/25907662.1838>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª. ed. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). *Censos económicos 2019*. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). INEGI presenta los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019. Veracruz. Boletín de prensa Núm. 315/20.
- Llanes Chiquini, C. M., Aguilar Tello, L. d., Muóz Álvarez, H., & Sarabia Alcocer, M. (2015). Planeación estratégica: un análisis de su aplicación en la microempresa. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(4), 1-13. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/381/420>
- López Lemus, Jorge Armando, & Garza Carranza, María Teresa De la. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, 65(3), 00009. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Mejia, E. (2021). *Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L. Proyecto Final*, Universidad Iberoamericana, Escuela de Administración de Empresas, Santo Domingo. Disponible en: <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/414/2/15-0946%20PF.pdf>
- Moya Espinosa, Pedro Ignacio (2015). *Introducción a la mercadotecnia un acercamiento a la satisfacción de necesidades*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Tunja. Editorial UPTE, 168 p. <https://repositorio.uptc.edu.co>

- Peñafiel Nivela, Gonzalo Arturo, Acurio Armas, Jorge Antonio, Manosalvas Gómez, Luis Rodolfo, & Burbano Castro, Betty Elizabeth. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es.
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R. & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (89), 229-239. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf> (AGREGAR)
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (2022). Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las Mypes de Latinoamérica. Tomo 2. México: iQuatro Editores.
- Rozo Sánchez, A., Flores Garay, A. & Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e IngenieríaS*, 7 (2), 62-67. Disponible en <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Toalá Bozada, S. P., Toalá Bozada, F. A., Cañarte Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016