

Capítulo 49. Principales estrategias para generar rentabilidad en las MYPES.

Claudia Berenice García Mendoza
Javier Yáñez Álvarez
Daniel Ernesto González Torres

Universidad Autónoma de Coahuila

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.10.5.49](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.10.5.49)

Resumen

El ámbito empresarial cambia constantemente generando retos y oportunidades a los negocios sin importar su tamaño o sector, por lo que el enfoque de los empresarios es hacer empresas rentables y exitosas. A través de un estudio de capacitación y consultoría a 60 empresas del sector MYPE (micros y pequeñas) se establecieron estrategias como; planeación estratégica, mercado objetivo, conocimiento de su producto gancho y producto estrella, determinación del sueldo del empresario, conocimiento de su punto de equilibrio y diseño en las estrategias de venta como propuesta para incrementar la rentabilidad en sus operaciones.

Palabras clave

Estrategia, mypes, rentabilidad

Introducción

Después de la crisis sanitaria, las empresas están generando cambios que implican toda una evolución con transformaciones de fondo y mayor rapidez, viéndose en la necesidad de enfrentar una serie de retos que les permita permanecer en el mercado actual, no obstante lo anterior, las empresas de gran tamaño lo han realizado mediante estrategias en su estructura organizacional y ajustes en la proyección de planes a largo plazo.

Sin embargo, las empresas de menor tamaño han visto afectaciones en la operación interna, en sus ventas, pero sobre todo en la rentabilidad y supervivencia de sus negocios, por los que en el presente estudio se presenta una serie de alternativas para que las empresas sobre todo micros y pequeñas logren ser más competitivas.

En México existen 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales más del 90% son pymes y generan el 78% de los empleos del país. Sin embargo, son las grandes empresas quienes juegan el papel más importante en el desempeño económico con una aportación de 58% al PIB. (López, 2020)

Pudiendo considerar que las empresas de tamaño micro y pequeñas (MYPES) son más susceptibles al estancamiento e inclusive al cierre de empresas, lo anterior de acuerdo con (Senderos, 2018), que señala que el 75% de las empresas de este sector cierran sus actividades antes de cumplir dos años de haber iniciado operaciones.

De acuerdo a lo anterior la presente investigación estudia, analiza y tiene como objetivo presentar diversas estrategias para el manejo y la toma de decisiones, en las micro y pequeñas empresas (MYPES) brindando alternativas para la permanencia y crecimiento impactando en su rentabilidad.

Revisión de la Literatura

A continuación, se presentan una revisión del referente teórico relacionado con la temática examinada en los siguientes términos:

De acuerdo con Morales, una actitud emprendedora es un estilo de vida, no una actitud laboral, la visión, energía generadora, creatividad, optimismo y felicidad que caracterizan a un emprendedor están presentes en cada aspecto de su vida. (Morales Aguilar, 2020).

Otro factor de gran relevancia es la flexibilidad de una pyme que se deriva ante todo del tamaño, porque el ser pequeño aporta adaptabilidad organizacional por la confirmación de una organización simple, la cual además de facilitar la comunicación vertical, promueve la liviandad de sus procesos y permite la coordinación y la alineación efectiva del comporta-

miento organizacional; en este esquema, la coordinación es fácil debido al número pequeño de trabajadores, así que constituye una verdadera capacidad dinámica. (Mendoza Guerra, 2018).

Debido a que los consumidores y clientes con frecuencia son considerados como un grupo de interés más crítico dado que, si la empresa no puede convencerles para que compren sus productos, puede desaparecer. (Eduardo, 2021).

Así mismo, el análisis interno es el primer paso dentro de la planificación del marketing, mediante este proceso se evidenciarán las fortalezas y debilidades de la compañía en términos de marketing. (Hoyos Ballesteros, 2021).

No obstante lo anterior, antes de proceder a la elaboración de cualquier plan, es necesario efectuar un análisis de rendimientos enfocado hacia la determinación de utilidades, el cual se obtiene con base en el análisis del punto de equilibrio lo que dará los niveles de ventas mínimos, con base en lo anterior, el primer presupuesto que deberá elaborarse en empresas privadas es el de ventas. (Madroño Cosío, 2016).

De igual forma la planeación tiene una serie de normas, valores, reglas y creencias que se convierten en principios que son el soporte fundamental para lograr la visión, la misión y la definición de los objetivos estratégicos de una empresa. En el caso de la planeación son los elementos esenciales que la caracterizan y la distinguen de los demás factores del proceso administrativo (Prieto Jorge, 2018).

Sin embargo, cuando una empresa debe hacer frente a un escenario adverso, surgen opciones o propuestas (nuevos productos, mercados, compra o venta de líneas de negocios) que permiten generar un nivel elevado de rendimiento o retorno con niveles relativamente bajos que le permite a la empresa obtener mayores ganancias. (Arroyo Pedro, 2020).

El riesgo es inherente a variación. Seguridad, certidumbre y la percepción que tiene el empresario o inversionista hacia cada una de ellas. El estudio de riesgo en las empresas se inicia como respuesta a la dificultad de predecir el futuro y afecta los demás componentes del valor de las empresas, como la estructura y el costo de capital, la utilidad y la política de dividendos y el flujo de caja (Álvarez Piedrahíta, 2016).

Una empresa debe preparar diferentes estados financieros que constituyen el principal propósito de la contabilidad financiera y se define como la síntesis del proceso financiero. (Mendoza Calixto, 2018).

Los inventarios son activos muy costosos que pueden ser remplazados con activos menos costosos, llamado información, para hacer esto, la información debe ser exacta, confiable, consistente y debe estar disponible (Brito Jorge, 2020).

Metodología

Para la presente investigación se planteó como hipótesis que los indicadores enfocados a la planeación y el control son la base para incrementar la rentabilidad en las mypes en la Comarca Lagunera.

En cuanto al método de investigación se trabajó bajo el esquema cualitativo mediante grupo focal. La presente investigación se realizó a 60 empresas (micros y pequeñas) de la Comarca Lagunera (Torreón Coahuila y Gómez Palacio Durango) en México, dividido en tres grupos de estudio (20 empresas por grupo).

CALCULO DE ALFA DE CRONBACH	
Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	0.80595436
Numero de Items	6
Sumatoria de la varianza de los ítems	0.93138889
Varianza total del instrumento	2.83638889

Metodología: De las 60 empresas atendidas se realizaron encuestas a todas, sin embargo se utilizó la fórmula para calcular muestras de poblaciones finitas.

$$n = (4)(P)(QN) / S^2 (N-1) + 4(P)(Q)$$

$$n = (4)(80 \cdot 20)60 / (5)^2 (60-1) + 4(80 \cdot 20)$$

$$n = 384,000 / 7,875$$

$N = 48.7619 \approx 49$ (Tamaño de muestra incrementa 5% ante posibles imprevistos como error de registro o ausencia en respuesta)

Nota: EL resultado del Alfa de Cronbach en el instrumento que se aplicó da como resultado un .8059 q

ue refiere a una buena confiabilidad en las encuestas

Cuestionario:

1 ¿El propietario del negocio tiene asignado un sueldo mensual?

2 ¿La empresa realiza registros contables de manera mensual?

3 ¿De contar con registros contables, los utiliza para la toma de decisiones en la

organización?

4 ¿Determina el punto de equilibrio de la empresa cada cierto tiempo?

5 ¿Realiza encuestas de salida a sus clientes para conocer que opinan de sus productos y/o servicios

6 ¿Cuenta con una estrategia de ventas?

El proceso se llevó a cabo en dos etapas para cada grupo.

La primera de ellas mediante un taller de capacitación con duración de 80 horas desarrollando temas como: controles administrativos, sondeo de mercado, estructura organizacional, determinación de objetivos, definición de precios, estrategias de venta y análisis financiero en el cual los participantes iban aplicando cada uno de los temas en la mejora de sus negocios.

Mientras que la segunda etapa fue un proceso de diagnóstico empresarial “in situ” toda vez que las empresas estudiadas concluyeron el taller de capacitación se visitó cada negocio para realizar un diagnóstico empresarial mediante la herramienta administrativa del análisis FODA, pudiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas se procedió a definir los planes de mejora para cada empresa participante en el programa de estudio, así como seguimiento y evaluación de resultados, esta etapa tuvo una duración de tres meses por grupo de análisis, lo que permitió identificar la problemática que atañe a este sector empresarial, la evaluación de estrategias propuestas y los resultados de las mismas.

Los giros de negocios atendidos en el presente estudio son los siguientes:

Misceláneas (mini super) -----8	Estéticas-----4
Restaurantes (venta de comida)----- 7	Farmacia-----3
Venta de ropa -----4	Taller mecánico----3
Venta de joyería -----3	Repostería----- --3
Taller de costura-----2	Artesanías-----2
Elaboración de uniformes-----2	Barberías-----2
Servicios eléctricos-----2	Papelería-----2
Centro educativo-----1	Inmobiliaria -----2
Salón de fiestas infantiles ----- 1	Zapatería-----1

Constructora-----1	Tornillería-----1
Diseño de software -----1	Refaccionaria-----1
Productos de limpieza-----1	Tortillería-----1
Diseño e impresión-----1	Dulcería-----1

Resultados

El proceso de planeación para apertura de la empresa sirve principalmente para detectar momentos en los que habrá que modificar el modelo de negocio con el arranque, sin embargo, lo que se detectó es que las empresas no elaboraron un proyectos de negocio que les permitiera ser evaluados mediante sondeos o estudios de mercado, pudiendo identificar necesidades y gustos del mercado potencial, ubicación estratégica para acercarse al cliente meta, los gastos de inversión que implica el arranque de operaciones, los costos y gastos que generan las empresas para continuar su operación y en consecuencia arrancaron proyectos que ha implicado un gran reto el operar, pero sobre todo mantenerse en el mercado.

Después de diagnosticar y evaluar las empresas analizadas, a continuación, se presentan los resultados obtenidos, las diversas estrategias que fueron implementadas y su impacto directamente en la rentabilidad empresarial.

Gráfica 49.1.



Gráfica 49.2.



1.- Planeación estratégica: las estrategias que realizaban las empresas antes de la intervención de capacitación y asesoría fueron de reacción ante los diversos factores externos lo que las llevaba a emular condiciones similares a sus competidores, poniendo en riesgo los recursos y en algunos casos la propia operación.

Gráfico 49.3.



2.- Mercado objetivo: Identificar el mercado potencial es fundamental para generar rentabilidad en la empresa, sin embargo, debido a que gran número de MYPES se establecen con base en los costos de inversión, cuando definen la ubicación para establecer sus operaciones los empresarios dan prioridad al valor de la renta más que a la cercanía o acceso al mercado meta, así mismo se puede identificar en el gráfico que los empresarios no identifican nuevas oportunidades de negocio a través de encuestar a su mercado ya sea para conocer la satisfacción del cliente actual como el crecimiento a través de satisfacer necesidades con nuevos productos o servicios que su mercado requiere.

Gráfica 49.4.



3.- Conocimiento del producto gancho y producto estrella para cada empresa como estrategia para incrementar sus ventas: En este sentido las micros y pequeñas empresas tienen que estar atentas a los cambios que se presentan e identificar las necesidades que tiene el mercado no solo de los productos que se requieren, sino también de los medios de comercialización, ya que necesidades por parte de los clientes van a existir siempre, sin embargo, lo que se consume hoy probablemente no esté en el gusto y preferencia en el futuro, así como también cambie la forma de consumirlos.

Entre las principales estrategias para el área de ventas como ya se había señalado con anterioridad, es determinar el tipo de clientes al que se quiere llegar para captarlos y conservarlos, pues si no se define bien el mercado objetivo, no se puede establecer la proposición de valor.

Al no identificar cuales productos son los más vendidos y cuales generan mayor utilidad o ganancia, difícilmente se puede conocer el negocio de la empresa, pues se cae en la creencia que los productos o servicios que tienen mayor demanda por parte de los clientes son los que generan mayor utilidad, un ejemplo de ello fueron las empresas de minisúper quienes identificaban que tanto refrescos como lácteos al ser los de mayor consumo por los clientes, son a los que más les ganan y no identificaban que abarrotes, cárnicos o misceláneos eran el verdadero negocio, pues con la venta de uno de estos últimos generaban la misma utilidad que diez o quince refrescos vendidos.

Gráfica 49.5.



4.- Sueldo del empresario: Es común que los dueños de las empresas creen que todos los ingresos son de ellos, hay quienes consideran los gastos de la empresa y únicamente toman las utilidades como propias, en cualquier caso, el empresario está actuando de forma

errónea, pues son las utilidades o ganancias lo que le permite a la empresa lograr su crecimiento y fortalecer la propia operación de la empresa, evitando el endeudamiento como alternativa para hacer frente a sus gastos. Es aquí donde se determina la rentabilidad de un negocio es decir los ingresos de la empresa deberán ser suficientes para cubrir tanto la compra de mercancía, el sueldo de empleados, pago de servicios, pago de impuestos, así como el sueldo del empresario que le permita mantener un estilo de vida al que estará acostumbrado y evitar tomar de las ventas del negocio.

Gráfico 49.6.



5.- Punto de equilibrio: El empresario puede tener amplio conocimiento de la operación de su empresa, pero al momento de definir objetivos de ventas, desconoce las bases para su elaboración, realizándolo en base a la competencia o a la prioridad de gastos que debe cubrir para mantener en operación su empresa, no obstante, son formatos erróneos pues no contempla todas las erogaciones que la empresa debe cubrir para generar rentabilidad financiera o bien los gastos de la competencia no son los mismo que la empresa analizada y por ende difícilmente se puede considerar como base para determinar su mínimo de ventas.

La estrategia de bajar los precios significa reducir los márgenes de beneficios, lo que debilita a estas empresas, sobre todo cuando se enfrentan a competidores fuertes. Al ser más débil corren un mayor riesgo de ser adquiridas por sus competidores por un precio mínimo o de ser liquidadas y desaparecer

Lo anterior surge debido a que los empresarios de las MYPES desconocen los mecanismos para elaborar estrategias financieras con enfoque administrativas, operativas y de ventas.

El punto de equilibrio es el mínimo de ventas que se deben realizar por día, semana o mes, para que sus ingresos alcancen a cubrir los gastos (incluido el sueldo del empresario). Dentro de las actividades realizadas en este punto cada empresa analizada llevó un registro de sus gastos mensuales conocidos como costos fijos definiendo el punto de equilibrio para cada producto estableciendo así el mínimo de ventas.

Con esta herramienta también se pudo definir estrategias promocionales o de descuento, lo que permitió a los empresarios establecer cuanto es lo mínimo que tienen que vender en caso de aplicar una disminución en los precios de venta.

Resultados de las actividades realizadas durante el proceso de asesoría empresarial

En la etapa de asesoría empresarial se diseñaron diversas actividades con el objetivo de revertir los puntos focales que surgieron durante el proceso de diagnóstico realizado tanto de manera grupal como individual, teniendo mayor impacto en los siguientes aspectos:

- a) Descripción de funciones para el personal que colabora en la empresa, estableciendo por escrito todas las tareas que cada integrante debe realizar en su puesto de trabajo.
- b) Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que evita que los negocios naveguen a la deriva, manteniendo el control y enfoque de la empresa evitando caer en gastos innecesarios.
- c) Llevar un registro de clientes que permita analizar la frecuencia de consumo, productos o servicios más solicitados, medios por los que los clientes conocieron la empresa, análisis de competidores, principales aspectos de preferencia por parte de los clientes (atención, servicio, surtido, horario, variedad de productos, etc.) pero sobre todo las nuevas necesidades que se pueden cubrir por parte de la empresa con el objetivo de no solo permanecer en el mercado, si no buscar el crecimiento o expansión.
- d) Conocer el costo real de cada artículo, cubriendo tanto los materiales como los costos fijos, es decir aquellos gastos que se tienen que cubrir aún y cuando no se generen ventas así como el margen de ganancia, que es uno de los puntos críticos que sobre todo al inicio de operaciones de la empresa se desconocen los métodos para definir precios y comúnmente lo hacen basados en los precios de los competidores.
- e) El lay-out visto como una estrategia de rentabilidad tiene que ver con el acomodo o distribución de las instalaciones en función de los productos que a la empresa le

interesa vender en mayor medida.

- f) Registros financieros, en este punto se establecieron tanto controles de la empresa como por parte del empresario y de los integrantes de la familia (en caso de que participen activamente en el negocio), en este punto se trabajó definiendo todos los gastos personales que se tienen de manera mensual, la cantidad mensual considerada como sueldo y la periodicidad del retiro (semanal, quincenal o mensual), el compromiso se presenta para que no se mezclen los gastos personales y empresariales pero sobre todo para evitar gastar más de lo estipulado.
- g) Punto de equilibrio, ya que los empresarios de las MYPES desconocen los mecanismos para elaborar estrategias financieras con enfoque administrativas, operativas y de ventas, pues con esta herramienta también se pudo definir estrategias promocionales o de descuento.
- h) Estrategias de ventas definiendo el tipo de clientes al que se quiere llegar para captarlos y conservarlos, pues si no se define bien el mercado objetivo, no se puede establecer la proposición de valor.

Las actividades diseñadas fueron en función a la actividad de la empresa, pero las principales fueron los siguientes:

- Ventas en redes sociales
- Campañas de lealtad (tarjetas de clientes frecuentes)
- Día más barato
- Promoción 2 x 1
- Productos gratis
- Rifas
- Volver a los clientes agentes de ventas (recomendación a clientes potenciales)

Discusión

Después de la intervención del proceso de consultoría integral aplicando cada una de las estrategias enfocadas a la planeación y el control como se planteó en la hipótesis y poder incrementar la rentabilidad en las empresas atendidas, se pudo determinar lo siguiente:

a).- Al momento de iniciar operaciones los empresarios lo hacen con gran ímpetu en la parte operativa, pero sin ningún esquema de gestión en la parte administrativa, es decir la parte de planeación y control no se ejecuta de manera general a la empresa.

b).- El proceso de consultoría empresarial es fundamental como apoyo de organización y dirección para las MYPES, ya que si bien este proyecto inicio como parte de una investigación, a lo largo del estudio se identificó que los empresarios tienen conocimiento en los giros de sus negocios, pero falta conocimiento de las principales herramientas administrativas que les permitan un mayor control para generar decisiones informadas y no de impulso.

c).- No existe una planeación que les permita visualizar el rumbo de la empresa, trabajan al día y enfrentan los problemas conforme se van presentando, en el desarrollo de la presente investigación, al momento de elaborar los planes de mejora se dieron a conocer las herramientas para ejecutarlos, pues la falta de planes es en gran medida por el desconocimiento del proceso más que el desinterés de llevarlo a cabo.

Conclusiones

Después de que las 60 empresas concluyeron el proceso de capacitación y consultoría empresarial, de manera general se pueden establecer los siguientes resultados:

- a) Disminución hasta un 8% del costo de operación definiendo controles en el sueldo del empresario, así como el acomodo de las operaciones en base a la rentabilidad de los espacios y los productos (Lay-out).
- b) Incremento en ventas en un 5% definiendo su mercado meta, su punto de equilibrio y las estrategias en ventas que cada empresa aplicó
- c) Aumento de la utilidad de la empresa hasta un 13% (promedio)

Nota: cabe mencionar que estos resultados son promedio de las 60 empresas atendidas en un periodo total de 6 meses).

Un gran número de emprendedores al momento de poner en práctica su idea consideran que tienen un proyecto único, y que necesitan realizar acciones básicas para su arranque y operación, sin embargo, el hecho de que confíen en su idea y piensen que va a funcionar, no es suficiente para adquirir clientes y permanecer en el gusto y preferencia de los consumidores.

Para los empresarios, los resultados que se obtienen nunca coinciden, para bien o

para mal, con las expectativas. Eso siempre genera problemas. El camino empresarial está lleno de imprevistos y errores. Esto puede obligar en ocasiones a redefinir radicalmente el negocio, con todo lo que ello conlleva.

Como parte de los principales hallazgos obtenidos durante esta investigación se puede concluir que las MYPES no cuentan con una estrategia de negocios u objetivos definidos que les permitieran ajustarse a los nuevos retos, pues la principal característica que se identificó en este estudio que en su mayoría se trabajan sin una planeación que las dirija a tener empresas rentables y con proyección de crecimiento. Por lo podemos concluir que las funciones administrativas de planeación y control si son la base para que las mypes puedan ser rentables

Las condiciones de mercado cambian permanentemente, y este cambio genera retos y oportunidades para las empresas, sin importar su tamaño o sector. De ahí que muchas empresas inicien operaciones de manera constante, pero de igual forma otras se vean en la necesidad de cerrar, por lo que un plan estructurado y los controles adecuados pueden ayudar a que las empresas logren sus objetivos de permanencia, pero sobre todo de crecimiento generando negocios rentables.

Referencias

- Álvarez Piedrahíta, I. (2016). Finanzas estratégicas y creación de valor (Quinta ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. Recuperado el 05 de Noviembre de 2023
- Arroyo Pedro, V. R. (2020). Finanzas empresariales, enfoque práctico. Lima: Fondo Editorial.
- Brito Jorge, G. I. (2020). Administración de Operaciones (Primera ed.). Ecuador: UIDE.
- Eduardo, P. G. (2021). Dirección de empresas (Primera ed.). Madrid, España: UNED, Editorial Universitaria .
- Hoyos Ballesteros, R. (2021). Plan de Marketing (Primera ed.). Madrid: ECOE.
- López, M. (2020). La importancia de las empresas en México para el desarrollo del país. Expreso. Obtenido de <https://www.expreso.com.mx/seccion/expresion/e-comunidad/182322-la-importancia-de-las-empresas-en-mexico-para-el-desarrollo-del-pais.html>
- Madroño Cosío, M. (2016). Administración financiera del circulante. México: Instituto mexicano de contadores públicos.
- Mendoza Calixto, O. O. (2018). Contabilidad Financiera para contaduría y administración. Colombia: ECOE Ediciones.
- Mendoza Guerra, J. (2018). Los dilemas de las PYMES. Bogotá: Ediciones de la U.
- Morales Aguilar, O. L. (2020). De emprendedor a empresario. México: Patria educación.

Prieto Jorge, T. I. (2018). Administración, teorías, autores, fases y reflexiones. Bogotá: Ediciones de la U.

Senderos, M. (2018). 10 datos curiosos del emprendimiento en México que debes saber. Entrepreneur. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/292067>